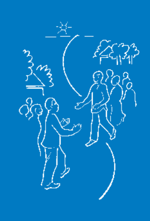
Techniques et outils participatifs
Guide du PAM



WFP
Programme
Alimentaire
Mondial

2 0 0 1



Brochure 1

Les concepts de participation et de partenariat



Brochure 2

Planification et gestion de l'information



Brochure 3

Comment renforcer la participation aux partenariats



Brochure 4

Techniques participatives

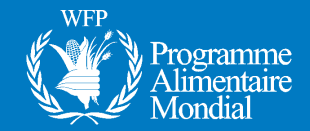


Brochure 5

Collaborer avec les communautés

Techniques et outils participatifs - Guide du PAM

Brochure 1
Les concepts de participation et de partenariat



Techniques et outils participatifs -
Guide du PAM

Remerciements

Ceux qui ont tant contribué à l'élaboration de ce document sont trop nombreux pour pouvoir être remerciés nommément. Il s'agit de ceux qui ont été les premiers à lancer l'idée d'une telle publication et qui ont rédigé l'avant-projet. Il y a ceux qui ont lu et commenté les nombreuses versions qui ont suivi. Il y a enfin ceux qui ont mis les principes qui y sont reflétés à l'épreuve et qui ont fait l'apport de la précieuse expérience qu'ils ont acquise sur le terrain.

Ceci n'est qu'un début. À mesure que le PAM continue d'approfondir son expérience de la participation et des partenariats, les techniques et outils spécifiques à mettre en oeuvre dans le contexte de l'aide alimentaire continueront d'évoluer.

Le PAM est reconnaissant à Leanne Nowell pour ses schémas et dessins et à Darcy Davis-Case pour avoir participé à d'innombrables aspects du travail de rédaction.

Le PAM tient également à remercier de l'appui que lui ont fourni l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le département pour le développement international (DFID) du Royaume-Uni.

Table des matières

Définitions 7

Introduction générale 11

Un environnement propice à la participation 14
La participation, engagement politique du PAM 14

Le PAM et la participation 14
DEFINITION DE LA PARTICIPATION 16
LES AVANTAGES DE LA PARTICIPATION 20
La participation débouche sur des programmes plus efficients 20
La participation débouche sur des programmes plus efficaces 21
La participation se traduit par une plus grande égalité dans la distribution des ressources 22
La participation habilite les populations 23
LA PARTICIPATION ET LE PARTENARIAT AU SERVICE DES OBJECTIFS DU PAM 24
LES ENTRAVES À LA PARTICIPATION 26
Les attitudes ne changent pas du jour au lendemain 26
Les structures institutionnelles peuvent ne pas toujours permettre une participation 27
Il faut du temps pour perfectionner les compétences et pour communiquer 27
Les coûts financiers de la participation apparaissent comme élevés 28
Une participation est difficile dans des régions “peu sûres” 29

Le PAM et les partenariats 30
LE CONCEPT DE PARTENARIAT 30
Un partenariat est une forme de relation 30
La politique du PAM en matière de partenariat 31
LES AVANTAGES DES PARTENARIATS 32
Les partenariats sont divers 32
Le respect des engagements mutuels revêtent une importance capitale dans tout partenariat 33
LE CADRE ET LES PRINCIPES DE PARTENARIAT 33
Il a été élaboré un cadre de partenariat 33
L'orientation et un but stratégique communs pour les partenaires 34

DIFFÉRENTS TYPES DE PARTENAIRES 35
Les partenaires communautaires sont importants 35
Les partenaires gouvernementaux existent déjà 35
Les ONG partenaires peuvent être locales ou internationales 36
Des partenariats peuvent être noués avec d'autres institutions 36

LES CONTRAINTES 36
Les rôles sont déjà établis et difficiles à modifier 36
Ce que chacun peut individuellement tirer d'un partenariat n'est pas clair 37
Charisme individuel ou institutionnalisation 37
La consolidation de la relation établie exige du temps 37

Définitions

Astuce Conseil ou suggestion.

But Le résultat primordial à la réalisation duquel une opération du PAM est censée contribuer. Il est mesuré par un indicateur d'impact.

Cadre logique Outil de gestion utilisé pour concevoir les projets et les programmes, qui tend à identifier les apports, les produits, les objectifs (résultats) et le but (impact) et leurs rapport de causalité, les indicateurs de performance connexes et les hypothèses ou risques qui peuvent conduire au succès ou à l'échec. Le cadre logique facilite ainsi la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des opérations du PAM.

Compétence Aptitude à mener à bien une action. Une compétence peut être cognitive, comme une compréhension théorique, ou comportementale, comme une formation à l'approche participative.

Discussion ciblée en groupe Discussion structurée entre une quinzaine ou une vingtaine de personnes qui ont des avis à exprimer sur un sujet donné. Le groupe est animé par une personne qui contribue à l'analyse du sujet, en approfondit les différents aspects et donne des éclaircissements mais, à d'autres égards, n'exprime pas son avis.



Durabilité	Pérennité des avantages apportés par une opération du PAM après qu'il a été mis fin à l'essentiel de son assistance.
Évaluation des besoins	Processus consistant à identifier les écarts entre les performances effectives et recherchées, en rapport avec les compétences, connaissances et aptitudes liées au renforcement des capacités (formation).
Facilitateur	Quelqu'un qui fait en sorte que la discussion coule mieux et encourage chacun à participer. En général, un facilitateur veille à ce que les participants tirent d'une réunion ou d'un atelier, dans toute la mesure possible, ce qu'ils en attendent.
Formation	Développement systématique des connaissances, compétentes et aptitudes nécessaires pour que l'intéressé puisse s'acquitter comme il convient de sa tâche ou de son emploi.
Gestion	Procédure dynamique consistant à concevoir et maintenir un environnement qui permet aux individus, souvent travaillant en groupes, d'atteindre les objectifs de l'Organisation.
Institutionnalisation	Processus consistant à mettre en place au sein d'une organisation une capacité efficace et durable.

Méthodologie et méthode	Moyen systématique de faire quelque chose qui a fait ses preuves. Il peut comprendre divers outils et techniques et s'inscrit généralement dans la limite d'une approche globale.
Négociation	Discussion ciblée concernant les besoins et les intérêts devant déboucher sur un accord mutuellement acceptable. Il s'agit d'un processus volontaire, et les parties structurent le contenu de leurs réunions, déterminent l'issue de leur accord et stipulent les méthodes à suivre pour garantir l'application de leurs décisions finales.
Objectif	Objets et buts d'une opération du PAM, c'est-à-dire la situation visée que l'opération est censée rendre possible.
Outil	Moyen qui, dans une situation donnée, aide à accomplir une tâche déterminée. Si un moyen facilite la tâche, c'est un outil.
Jeu de rôle	Brève saynète non préparée dans laquelle les participants jouent le rôle qui leur a été assigné pour tirer des enseignements et apprendre d'une situation qu'ils risquent de rencontrer dans leur travail.



Suivi	Activité continue qui tend, au moyen de la collecte systématique de données concernant les indicateurs spécifiés, à informer la direction et les principales parties prenantes de l’avancement d’une opération du PAM et des résultats obtenus grâce aux fonds alloués et à l’aide alimentaire.
Technique	Méthode ou compétence utilisée pour mener à bien une tâche spécifique.

Introduction générale

Le PAM est la plus grande organisation d'aide alimentaire du monde. En 2000, il a secouru 83 millions d'êtres humains avec un budget de 1,49 milliard de dollars. Le PAM a la réputation d'être une bouée de sauvetage lorsque sévissent des inondations, des tremblements de terre, des sécheresses et des cyclones, lorsque la guerre chasse les populations de leurs pays et lorsque les économies s'effondrent.

Mais le PAM ne se contente pas, il s'en faut de beaucoup, de fournir rapidement des secours alimentaires. Plus de 8 077 agents du PAM (dont 5 544 temporaires), travaillant dans 83 pays du monde, s'attachent à promouvoir des transformations pour s'attaquer aux causes profondes des problèmes, des transformations qui soient de nature à édifier un avenir meilleur en coopération avec les populations locales et à atténuer les effets de catastrophes futures.

Mais le PAM ne peut pas agir seul. Il doit travailler en partenariat avec des gouvernements, des organisations non gouvernementales et des populations locales. Ces partenariats sont composés principalement de parties prenantes qui représentent, font participer et informent les principaux intéressés, à savoir les populations qui vivent dans l'insécurité alimentaire. Ils ne peuvent être efficaces que s'ils sont fondés sur de solides principes de participation entre eux et au niveau communautaire.

L'approche suivie par le PAM pour promouvoir la participation et le partenariat est fondée sur des examens judicieux, des analyses approfondies et des politiques souples. Cette approche est décrite dans différents documents directifs et principes



généraux concernant les activités de secours, de relèvement et de développement réalisées par le PAM. Les principaux documents directifs sont notamment les suivants: Approche participative (2000); Partenariat avec les ONG (2001); Engagements du PAM en faveur des femmes (1995); Favoriser le développement (1999); De la crise au redressement (1998). Entre autres directives publiées, il y a lieu de citer "Le PAM et les situations d'urgence: cadre, préparation et stratégies d'intervention" (1996).

Ce *Techniques et outils participatifs - Guide du PAM* a été conçu pour aider la direction et les fonctionnaires du PAM ainsi que ses partenaires à renforcer les processus participatifs qui insufflent vie aux politiques du Programme. Eu égard à la diversité du public auquel il s'adresse, le Guide comprend cinq brochures:

- **Brochure 1 "Les concepts de participation et de partenariat".**
- **Brochure 2 "Planification et gestion de l'information"**, élément qui s'adresse surtout aux fonctionnaires du PAM qui s'occupent de la planification des programmes ou de la formation, qui indique les méthodes pouvant faciliter leur travail, définit les concepts de participation et de partenariat et décrit certaines initiatives en matière de planification et les méthodes à suivre pour faciliter le flux de l'information.
- **Brochure 3 "Comment renforcer la participation aux partenariats"** s'adresse aux fonctionnaires du PAM et aux organismes associés à ce dernier et a pour but de les aider à élaborer et à exécuter ensemble les programmes.
- **Brochure 4 "Techniques participatives"** reflète les techniques

et méthodes de communication que peuvent utilement employer les fonctionnaires du PAM et les organismes associés au Programme.

- **Brochure 5 “Collaborer avec les communautés”**, élément qui tend à aider les fonctionnaires du PAM sur le terrain et leurs homologues à collaborer avec les communautés.

Ce guide est axé sur l’être humain: il s’agit en effet de parler, d’écouter et de comprendre. Loin d’être un produit statique, il constitue plutôt un élément d’un processus qui, à terme, permet de mieux comprendre autrui mais aussi de mieux nous comprendre nous-mêmes.



Un environnement propice à la participation

La participation, engagement politique du PAM

Les organisations, quelles qu'elles soient, sont guidées par leurs politiques, qui évoluent lentement et prudemment, sur la base d'une analyse approfondie de l'expérience acquise et des changements de circonstances. La politique suivie par le PAM au cours des 10 dernières années a mis un accent de plus en plus prononcé sur le rôle joué par les femmes dans le développement, la participation et le partenariat. Ce document relie étroitement le rôle des femmes, la participation et le partenariat.

"Le PAM veillera à ce que ses programmes d'assistance soient conçus et exécutés sur une base de large participation. Les femmes, en particulier, doivent jouer un rôle clé dans le changement". (Mission du PAM, 1994).

Le PAM et la participation

La définition de la participation et l'approche suivie par le PAM à cet égard sont différentes de celles employées par d'autres institutions. Il n'y a pas "d'interprétations universelles ni de modèles de participation qui soient applicables à tous les programmes" [1].

[1] Clayton, A., Oakley, P. et Pratt, B. 1997. *Empowering people: a guide to participation*. Oxford. PNUD/INTRAC.

La définition de la participation — c'est-à-dire la question de savoir qui participe, dans quelle mesure et pourquoi — dépend du contexte et des personnes en cause.

Pour le PAM, les éléments ci-après contribuent à définir ce que l'on entend par participation:

- Le PAM est une organisation dotée d'un mandat spécifique, qui utilise un produit (l'alimentation) pour surmonter des problèmes spécifiques (insécurité alimentaire et pauvreté).

- Le PAM aide les plus pauvres des pauvres, y compris les femmes, c'est-à-dire des groupes pour qui il est souvent difficile de participer à la société civile.

- Le partenaire principal du PAM est le gouvernement et, pour une large part, la planification est assurée au plan national.

- Très souvent, le PAM travaille dans des situations d'urgence, où le temps manque pour planifier, où les interventions sont d'assez courte durée et où l'insécurité peut être grave.

"La participation des bénéficiaires est un aspect essentiel au succès des activités de redressement. Le PAM peut, en appliquant des approches participatives, lancer des activités de développement qui auront pour effet de renforcer les capacités d'organisation des communautés et de faciliter ainsi leur redressement économique, social et matériel." (Politique du PAM "De la crise au redressement", 1998).



Définition de la participation

En outre, il n'y a pas deux programmes du PAM qui se ressemblent. Aussi importe-t-il de déterminer ce que le PAM entend par participation dans une situation donnée et de faire bien comprendre cette interprétation aux partenaires. Il n'y a pas de "formule optimale de participation" mais, dans tous les programmes, il y a lieu de se poser les questions suivantes:

- Écoutons-nous ceux qu'affectent nos activités?
- Nos activités peuvent-elles compter sur la participation des groupes les plus idoines?
- Les groupes peuvent-ils influencer le programme?

Dans le document du PAM intitulé "Approches participatives" [2], la participation est définie comme suit:

Une approche participative est une approche axée sur les populations, qui présente les plus grandes chances de succès car elle offre la possibilité de rehausser le rôle des plus vulnérables. La participation repose sur les hommes et les femmes et doit leur permettre d'influencer leur sécurité alimentaire grâce à des processus d'habilitation qui ont pour effet d'améliorer les connaissances et les compétences et ainsi d'accroître leur autonomie. À tout le moins, ce concept suppose une concertation, des échanges de connaissances et des arrangements équitables en matière de partage des avantages.

Le PAM, sur la base de cette définition, a identifié plusieurs aspects clés de la participation. La participation:

---

2 *Approches participatives*. WFP/EB.3/2000/3-D.

- Offre les plus grandes chances de succès en permettant aux populations d'influer sur leur sécurité alimentaire grâce à des processus d'habilitation. La planification constitue par conséquent un moyen de garantir le succès du programme mais est aussi une fin en soi: la participation débouche sur une habilitation et une amélioration des compétences et de la confiance en soi. Ces compétences peuvent contribuer à améliorer la sécurité alimentaire, même après la fin du programme.

- Décrit une relation avec *toutes les parties prenantes* — gouvernements, ONG et dirigeants communautaires — et constitue par conséquent une approche large tendant en particulier à "rehausser le rôle des plus vulnérables". En particulier, le PAM s'emploie à garantir la pleine participation des femmes aux structures décisionnelles. Un programme qui ne comporte pas d'efforts tendant à rehausser spécialement le rôle des groupes marginalisés et des femmes dans la prise de décisions ou qui a pour effet de les marginaliser encore plus n'est pas un programme participatif.

- Peut être conçue à des *niveaux d'intensité divers*. Le PAM doit, pour appliquer une approche participative, *respecter un certain nombre de normes minimums, à savoir concertation, échange de connaissances et arrangements équitables en vue du partage des avantages*. Indépendamment de ces normes minimums, l'approche doit être souple et adaptée au contexte. Par exemple, la participation aux activités en période de crise aiguë sera très différente de ce qu'elle sera dans le cas d'un programme de développement. Le "type" approprié de participation est ainsi plus facile à identifier. La gamme de types de participation est illustrée à la figure 1,



qui sont indiqués dans les zones en grisé, sans perdre de vue que le type minimum de participation est une participation concertée.

Figure 1:
La participation en tant que processus

					Auto-mobilisation
				Participation interactive	
			Participation fonctionnelle		
		Participation concertée			
	Diffusion d'information				
Participation passive					

Auto-mobilisation – les communautés ou partenaires locaux participent en prenant des initiatives indépendantes de l'action des institutions extérieures pour transformer les systèmes; les agents extérieurs peuvent jouer un rôle de catalyseur.

Participation interactive – les partenaires et les communautés participent à une analyse conjointe débouchant sur une action, à la formation de nouveaux groupes locaux ou au renforcement des groupes existants; les parties prenantes locales assument le contrôle des décisions locales, ce qui les encourage à mettre en place des structures et/ou les pratiques appropriées.

Participation fonctionnelle – les communautés participent en constituant des groupes chargés de réaliser des objectifs prédéterminés d'un programme, sous l'impulsion de parties prenantes de l'extérieur. Cette participation intervient généralement non pas au stade de la planification mais après l'adoption des décisions majeures; de telles institutions peuvent dépendre de l'initiative externe, mais peuvent aussi devenir autonomes.

Participation concertée – les communautés participent en étant consultées et les parties prenantes de l'extérieur prennent en compte leurs connaissances et leurs intérêts; ces dernières définissent aussi bien les problèmes que les solutions mais peuvent les modifier à la lumière de la réaction des populations locales; le processus n'accorde aucune place à la prise de décisions et les organismes de l'extérieur ne sont pas tenus de prendre en considération les vues exprimées par les populations locales.

Diffusion d'information – les communautés participent en répondant aux questions posées par les parties prenantes de l'extérieur ou le personnel des programmes, et elles n'ont pas la possibilité d'influencer la prise de décisions, les conclusions ne leur étant pas communiquées.

Participation passive – les décisions sont prises exclusivement par les parties prenantes de l'extérieur; les communautés locales participent en s'entendant dire ce qui va se passer ou ce qui s'est déjà passé.



Les avantages de la participation

"Le PAM peut, au moyen d'approches et d'outils participatifs, mieux localiser les populations vulnérables qui ont faim et comprendre leurs problèmes. Les pauvres tirent également avantage de cette participation en acquérant des compétences et des connaissances nouvelles et une plus grande confiance en soi." (Politique du PAM visant à favoriser le développement, 1999).

Le PAM encourage la participation car l'expérience montre qu'elle conduit à des programmes de meilleure qualité et à de meilleurs résultats pour les bénéficiaires.

La participation débouche sur des programmes plus efficients

Lorsque les communautés font l'apport de leur propre temps, de leurs propres compétences et de leurs propres ressources, l'efficience peut s'améliorer et les coûts diminuer. Dans les opérations d'urgence, les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) et les activités de développement, la participation accroît l'implication des populations dans les programmes et les activités et peut réduire les détournements d'aide alimentaire et les coûts à long terme pour le PAM.

EXEMPLE:

Une évaluation récente d'une opération d'urgence en Chine confirme l'importance de la diffusion de l'information: "La participation des bénéficiaires a été positive: l'affichage des listes de bénéficiaires ... a amélioré la transparence et a réduit les risques de détournement de l'aide alimentaire." (Rapport d'évaluation: "Secours alimentaires d'urgence aux populations sinistrées par les inondations dans les provinces chinoises d'Anhui, de Hubei, de Hunan et de Jianqxi", WFP/EB.2/2000/3/1).

La participation débouche sur des programmes plus efficaces

Dans le contexte des secours d'urgence, un programme "efficace" est un programme qui permet de distribuer des vivres aux groupes appropriés, lorsque ces derniers en ont besoin et en quantités adéquates. La participation peut beaucoup améliorer l'efficacité des opérations d'urgence. Même des consultations relativement rapides et limitées peuvent améliorer la sécurité des distributions, ainsi que les évaluations, le ciblage, la distribution et le suivi.

EXEMPLES:

En Angola et au Rwanda, les bénéficiaires connaissant bien la situation locale de la sécurité ont été interrogés pour déterminer où et quand les vivres pouvaient être distribués sans risque.

Il ressort d'une évaluation du ciblage des activités sur les communautés réalisée en 1999 que "toutes les parties prenantes ont réagi de façon extrêmement favorable au ciblage des activités sur les communautés" [3].

Lorsque les inondations ont déferlé sur le Mozambique en 2000, il a été demandé aux bénéficiaires quelles impressions ils avaient retirées de l'impact de l'aide alimentaire. Cela a beaucoup éclairé le PAM quant aux effets de son aide humanitaire

Dans le cas des activités de développement, un programme "efficace" est un programme qui aide les populations à créer les avoirs qu'ils veulent ou à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour améliorer leurs moyens de subsistance. La participation des principales parties prenantes est précieuse dans des domaines comme l'identification des avoirs et la mise au point de solutions communautaires réalistes pour la gestion de ressources naturelles dégradées. Cette participation a également prouvé qu'elle pouvait accroître la durabilité des activités, par

---

[3] Shoham, J. 1999. *A Review of the 1998/9 Community-managed targeted emergency feeding programmes in Singida and Dodoma Regions of Central Tanzania*. Nairobi. DFID.



exemple en renforçant l'engagement des communautés d'entretenir les avoirs créés après que l'aide a pris fin.

EXEMPLE:
En Éthiopie, les cultures en terrasse et bois qui avaient été aménagés sans consultation adéquate ont été détruits par les "bénéficiaires" lorsque le gouvernement est tombé. "Certains ouvrages de conservation ont été détruits car ils étaient associés, dans l'esprit des bénéficiaires, au pouvoir de l'État. La plupart des ouvrages ont néanmoins été détruits car ils ne répondaient pas aux besoins des agriculteurs." Par la suite, il a été adopté une approche participative de la planification et les agriculteurs ont reçu un appui technique pour mettre au point les ouvrages qu'ils veulent avoir [4].

La participation se traduit par une plus grande égalité dans la distribution des ressources

Pour garantir l'égalité, il faut veiller à ce que les activités soient ciblées sur tous les groupes selon leurs besoins et que lesdits groupes reçoivent des vivres de manière non discriminatoire. La participation des femmes et des groupes marginalisés comme les personnes déplacées dans leurs propres pays ou les populations autochtones améliore l'équité quant à l'accès à l'alimentation et à une assistance selon les besoins, sans égard à des caractéristiques comme le sexe, l'âge, l'origine ethnique ou des handicaps éventuels. Dans de nombreuses situations d'urgence, il se peut que les structures sociales évoluent continuellement et qu'il soit possible de promouvoir des transformations positives débouchant sur une plus grande égalité (par exemple en mettant la distribution des vivres entre les mains des femmes).

[4] Wickrema, S., 2000. *Soil and water conservation in the Ethiopian Highlands*. Étude de cas. Rome, PAM.

EXEMPLES:

Dans le district de Marsabit, au Kenya, les bénéficiaires ont déclaré que s'il n'avait pas été utilisé en 2000 un ciblage sur les communautés "tout le monde serait mort aujourd'hui, sauf le chef et son riche entourage" [5].

Lorsque des activités forestières de vivres-contre-travail ont commencé à être organisées en Inde, les femmes ne pouvaient pas avoir une part équitable des avantages à long terme des activités car les espèces plantées (principalement pour l'exploitation de bois d'oeuvre) ne répondaient pas à leurs besoins. Par la suite, les femmes ont participé à la sélection d'espèces pouvant être utilisées comme bois de feu et d'espèces non ligneuses et ont été incluses dans les arrangements concernant le partage des avantages.

La participation habilite les populations

Pour la PAM, habiliter les pauvres signifie les aider à acquérir les connaissances, les compétences, la confiance en soi, la cohésion collective et le pouvoir de décisions nécessaire pour influencer et améliorer leur propre sécurité alimentaire. La participation aux programmes d'aide alimentaire, spécialement par ceux qui ont traditionnellement été exclus des processus communautaires de prise de décisions, habilite les populations et les aide à combattre la faim et la pauvreté. Concevoir les programmes de telle sorte que les populations marginalisées et les groupes locaux, surtout les femmes, se voient confier des responsabilités peut beaucoup contribuer à améliorer leur sécurité alimentaire à longue échéance.

Le PAM a acquis une expérience considérable de l'habilitation des populations, tant au plan individuel qu'en groupes, grâce à ses programmes de développement, à ses IPSR et à ses secours d'urgence.

[5] Newton, K. et Okondo, H. 2000. *WFP gender assessment of selected relief committees in Marsabit district, Kenya*. Opération d'urgence 6203. Nairobi. PAM.



EXEMPLES:

Au Bangladesh, la participation des femmes pauvres au Programme de création d'activités génératrices de revenus au profit des groupes vulnérables s'est traduite par une "amélioration de la mobilité des femmes et de leur accès à la vie publique et une plus grande sensibilisation individuelle et sociale" [6].

Au Burundi, les microprojets gérés par les groupes de femmes avec l'assistance du PAM ont permis à celles que la guerre avait dépouillées de tout pouvoir économique "d'améliorer leurs compétences de gestion, d'accroître leur confiance en soi et de rehausser leur image aux yeux des villageois" [7].

Dans le sud du Soudan, les communautés qui avaient reçu une aide alimentaire et avaient organisé leurs propres centres d'alimentation pour les pauvres ont continué à les gérer au moyen de leurs propres ressources lorsque l'aide alimentaire a pris fin.

La participation et le partenariat au service des objectifs du PAM

Au fil des ans, le PAM a adopté un certain nombre d'objectifs qui constituent les piliers de ses politiques d'assistance. Chacun de ces objectifs ne peut être réalisé qu'en invitant et en impliquant les parties prenantes, et spécialement les femmes, à s'associer à un processus participatif qui leur permette de prendre les décisions intéressant leur propre développement.

---

6 Mancusi-Materi, E. 2000. *Food aid for social development in post-conflict situations. Development*, 43:3.

7 PAM, 2000. *Programme vivres-contre-travail et mise en œuvre des engagements du PAM en faveur des femmes (1995-2001) au Burundi*. Bujumbura, Burundi. PAM.

Par exemple:

Lorsque le PAM et ses partenaires travaillent avec les femmes et les enfants, une participation et un partenariat sont nécessaires pour:

- Identifier les groupes de la communauté dont la nutrition est la plus menacée
- Rendre les femmes davantage autonomes
- Créer des systèmes d'appui durables pour les organisations féminines

Lorsque le PAM et ses partenaires travaillent pour aider à créer des avoirs, une participation et un partenariat sont nécessaires pour:

- Mettre en place des organisations communautaires pour gérer les avoirs créés
- Veiller à ce que la communauté s'engage à cibler ses efforts sur les plus vulnérables
- Identifier les besoins et les avoirs les plus importants

Lorsque le PAM et ses partenaires travaillent pour atténuer les effets de catastrophes naturelles, une participation et un partenariat sont nécessaires pour:

- Comprendre les causes profondes qui motivent les catastrophes naturelles
- Identifier les facteurs de nature à catalyser une action
- Identifier dans chaque circonstance et pour chaque sexe les avoirs à reconstituer



Les entraves à la participation

Bien que les bureaux de pays se soient heurtés à un certain nombre de contraintes lorsqu'ils ont essayé d'appliquer des approches participatives, ils ont eu recours pour y faire face à différentes méthodes, aussi bien à l'intérieur de leurs partenariats que sur le terrain. Ces contraintes ont tenu surtout aux attitudes manifestées en matière de participation, à des capacités structurelles ou institutionnelles limitées, au manque de temps, à l'insuffisance des ressources financières ou aux incidences de conflits ou d'une situation d'insécurité sur les activités.

Les attitudes ne changent pas du jour au lendemain

Les rôles divers et les attitudes manifestées par le personnel des organismes d'assistance sont profondément enracinés depuis de nombreuses années. Pour les transformer dans un sens positif, il faudra du temps. Or, cela revêt une importance capitale. Faute de changement d'attitude, l'engagement pris au niveau de l'Organisation de promouvoir la participation restera lettre morte sur le terrain.

Pour transformer les attitudes, il faut s'attacher sans cesse à promouvoir l'aptitude à participer et un comportement participatif, grâce auquel l'on peut résoudre presque tous les problèmes qui peuvent surgir. Il faut être patient, commencer par des activités d'envergure réduite et bien planifiées qui soient "faisables" et exploiter les résultats obtenus puis, peu à peu, introduire prudemment de nouvelles transformations.

Les structures institutionnelles peuvent ne pas toujours permettre une participation

Lorsqu'il n'existe pas d'institutions représentatives, l'on risque que les activités "participatives" soient capturées par les milieux les plus influents de la communauté et ne soient guère d'utilité pour les pauvres. Il s'agit là d'un risque très réel dans les situations d'urgence lorsque les organisations locales sont souvent perturbées. Des approches participatives exigent des contacts fréquents avec les communautés, ce que ne favorisent pas toujours les structures institutionnelles existantes.

Le PAM et les populations ciblées peuvent résoudre ensemble ces difficultés pour veiller à ce qu'il existe des institutions qui représentent honnêtement les pauvres, les populations marginalisées et en particulier les femmes. Les bureaux du PAM doivent s'attacher à déterminer si eux-mêmes ou leurs partenaires sont dotés de structures organisationnelles qui permettent de réaliser des visites fréquentes sur le terrain ou s'il peut en être établi. Lorsque de telles institutions représentatives existent, le PAM et les institutions doivent s'entendre ensemble sur l'appui dont celles-ci ont besoin pour renforcer leurs capacités.

Il faut du temps pour perfectionner les compétences et pour communiquer

Souvent, l'on sous-estime le temps qu'il faut pour parvenir à une transformation authentique. Généralement, les programmes sont conçus à l'intérieur d'un cadre limité par des contraintes temporelles et par les résultats à obtenir. Il faut parfois plus de deux ans pour développer les aptitudes à la participation, ce qui peut être compliqué par une rotation fréquente du personnel. La rapidité constitue également un aspect important pour les



bénéficiaires: la plupart de ceux avec qui travaille le PAM n'ont guère de temps à perdre, sont très occupés et les efforts qu'ils doivent faire ne serait-ce que pour survivre accaparent la majeure partie de leur temps. La participation aux programmes de développement — et encore plus à des opérations d'urgence — peut alourdir encore plus leur emploi du temps.

Pour résoudre le problème que le facteur temps pose au personnel des programmes, il importe de réfléchir aux délais qu'exigera l'introduction d'approches participatives, surtout lorsqu'il faut renforcer les aptitudes et les capacités de groupes locaux. Pour le personnel des programmes, cependant, le surcroît de temps qu'exige l'adoption d'approches participatives peut être minime, particulièrement dans une perspective à long terme. Il se peut par exemple que des efforts s'imposent pour changer les pratiques actuelles et organiser des évaluations participatives des besoins, mais les résultats, à terme, plus que justifient le temps et les efforts supplémentaires que cela exige.

Lorsque l'on travaille avec des communautés, il importe de bien comprendre leurs problèmes de temps et essayer de planifier les activités pendant des périodes durant lesquelles elles sont moins occupées. Il faut également veiller à ce que les réunions soient bien centrées, participatives et productives. Pour plus amples informations sur ce point, voir la Brochure 4: *Techniques participatives*.

Les coûts financiers de la participation apparaissent comme élevés

Nombre de bureaux du PAM s'inquiètent des coûts élevés d'une programmation participative. Dans la réalité, cependant, la plupart des approches participatives ne coûtent pas cher. Il suffit de faire preuve d'imagination et de bien les planifier. De plus, les coûts ne

constituent pas un problème aussi redoutable lorsqu'il existe un ferme engagement de participer et une volonté authentique d'écouter les populations locales et les partenaires et d'apprendre d'eux. L'on peut également réduire les coûts en planifiant au mieux les activités et en utilisant de manière ingénieuse les ressources disponibles.

Habituellement, une programmation participative a au début des coûts plus élevés qu'une programmation "à partir du sommet" mais, à terme, coûte moins cher. Lorsque l'on pense aux coûts financiers, il importe de réfléchir à l'ensemble de la période couverte par le programme et de peser les coûts au regard des avantages escomptés. Une participation peut être initialement plus coûteuse mais ses avantages sont souvent bien plus grands. À plus longue échéance, une approche participative peut réduire les coûts et partant améliorer la conception et l'exécution des programmes.

Une participation est difficile dans des régions "peu sûres"

Inclure les populations marginalisées et les femmes dans les structures de prise de décisions peut apparaître comme un défi pour les milieux qui exercent les pouvoirs au sein d'une société, ce qui risque dans certaines circonstances d'entraîner des conflits.

Le PAM doit être conscient des risques de conflits et planifier son intervention de manière à les éviter en analysant les objectifs différents des divers groupes et en essayant de trouver un terrain d'entente.

Lorsqu'il existe déjà ouvertement un conflit violent, spécialement dans des situations d'urgence complexes, il importe tout particulièrement de bien comprendre le conflit pour empêcher



qu'une participation mette en danger les bénéficiaires et les fonctionnaires. En pareilles circonstances, il peut être dangereux pour les agents du PAM de faire de longs déplacements ou de rester trop longtemps au même endroit. Minimiser le danger (par exemple en réduisant les déplacements) réduit la capacité des agents du PAM de travailler avec les bénéficiaires sur une base participative. Il peut cependant se présenter des intervalles pendant lesquels les fonctionnaires du PAM et ses partenaires peuvent sans compromettre leur sécurité se déplacer et travailler avec les communautés locales. Si de telles possibilités sont exploitées pour encourager la participation, les populations locales pourront assumer un rôle accru dans les activités et, à long terme, permettre une programmation plus efficace, même dans les régions "peu sûres".

Le PAM et les partenariats

Le concept de partenariat

Aux fins de ses politiques[8]. le PAM définit un partenariat comme étant une alliance mutuellement bénéfique entre organisations. Au sein de ces partenariats, les rôles, responsabilités et obligations respectifs sont clairement définis sur la base d'une interprétation commune des objectifs et de l'objet des tâches à réaliser.

Un partenariat est une forme de relation

Le PAM a noué des rapports de collaboration très divers allant d'arrangements contractuels formels à des accords de coentreprise. Le partenariat est un de ces types de relations.

---

8 *La collaboration entre le PAM et les ONG: Un cadre de partenariat* WFP/EB.A/2001/4.B.

Dans le présent contexte, l'accent est mis sur les partenariats, qui supposent la mise en commun de contributions, un partage des risques et/ou un contrôle conjoint de l'information. Il est cependant indubitable que plus les organisations se comprennent, plus elles discutent ouvertement et plus elles collaborent pour arrêter leurs objectifs, et plus l'arrangement, quel qu'il soit, est efficace.

La politique du PAM en matière de partenariat

Les efforts déployés par le PAM pour nouer des partenariats et renforcer les capacités se reflètent dans plusieurs de ses politiques. L'une des règles prééminentes en la matière est la suivante:

"Dans tous les cas où cela est possible, le PAM accompagne son assistance d'une aide matérielle, financière et technique fournie par le biais d'autres programmes multilatéraux, et il recherche une coopération semblable avec des programmes bilatéraux et des partenaires non gouvernementaux." (Règle générale III-1)



Les avantages des partenariats

Les avantages des partenariats sont multiples. Les principaux sont que les partenariats:

➢ Remédient à la faiblesse des capacités d'exécution du secteur public;
➢ Accroissent la disponibilité d'apports complémentaires pour les programmes des gouvernements et du PAM;
➢ Introduisent des approches novatrices qui améliorent la qualité;
➢ Encouragent la réalisation d'entreprises et d'objectifs communs dans des domaines comme la nutrition, la sécurité alimentaire, l'égalité entre les sexes et les secours humanitaires et encouragent un plaidoyer en faveur des plus pauvres des pauvres;
➢ Permettent de tirer parti de la vaste expérience que les ONG ont acquise de la gestion des secours alimentaires;
➢ Renforcent l'effet de synergie des approches participatives car nombre des ONG associées entretiennent des liens étroits avec les communautés, ont en matière de développement une expérience acquise sur le tas, savent innover et s'adapter, connaissent bien les méthodes et les outils participatifs, mènent une action à longue échéance et s'attachent à améliorer la durabilité des résultats.

Les partenariats sont divers

Chaque partenaire fait l'apport à l'association d'un avantage comparatif particulier, et la conjugaison d'attributs différents permet d'accroître l'efficacité des initiatives, qu'il s'agisse de secours d'urgence, d'activités de redressement ou de programmes de développement. Par exemple:

- Les grandes ONG ont montré qu'elles peuvent concevoir et exécuter des programmes et beaucoup d'entre elles ont une grande expérience de la fourniture d'une aide alimentaire à grande échelle.

- Les gouvernements nationaux ou les administrations locales ont acquis de l'expérience ou des compétences dans des domaines professionnels spécifiques et connaissent bien les politiques et les lois qui régissent les activités dans le pays.

- Les ONG locales, c'est-à-dire les organisations communautaires, ont établi d'étroits rapports de travail avec les collectivités locales, ce qui facilite l'application de l'approche axée sur l'être humain qu'entend suivre le PAM.

Le respect des engagements mutuels revêt une importance capitale dans tout partenariat

Forger des partenariats durables et authentiques qui ne soient pas de simples arrangements contractuels exige clairvoyance et persévérance. Chaque organisation doit respecter le mandat des autres, souscrire à des objectifs communs et travailler à la qualité du partenariat, autant d'éléments qui doivent être présents dès le début du programme.

Le cadre et les principes de partenariat

Il a été élaboré un cadre de partenariat

Sur la base des enseignements retirés de partenariats précédents et pour guider les stratégies à mettre en œuvre au niveau des pays, il a été élaboré un cadre de partenariat[9]. Ce cadre comprend les

9 *La collaboration entre le PAM et les ONG: Un cadre de partenariat,* WFP/EB.A/2001/4.B.



éléments ci-après:

- *Communauté d'objectifs, respect mutuel et confiance*. Les partenaires doivent être également impliqués dans les programmes et être responsables du succès ou de l'échec des activités.

- *Conception conjointe et prise de décisions conjointes au sujet des activités conjointes*. La décision de forger un partenariat efficace n'est possible que si le PAM et ses partenaires considèrent que des programmes conjoints leur permettront de réaliser plus qu'ils ne pourraient faire à eux seuls.

- *Engagement de forger et d'encourager le partenariat*. Un partenariat ne se crée pas du jour au lendemain et exige des investissements considérables de temps et d'efforts.

- *Accord des partenaires de renoncer à une certaine indépendance pour réaliser des programmes conjoints*. Un accord écrit est indispensable pour définir clairement les responsabilités et rôles respectifs.

- *Volonté de responsabilité et de transparence*. Un partenariat est fondé sur un engagement d'échanger des informations et de convenir ensemble des processus à mettre en œuvre pour s'acquitter de l'obligation redditionnelle à l'égard des donateurs et des groupes cibles.

L'orientation et un but stratégique communs pour les partenaires

Il faut qu'il existe une claire raison d'être du partenariat. Chacun doit se rendre compte que le partenariat suppose une plus grande valeur ajoutée que si l'activité en question était menée indépendamment. Les partenaires doivent avoir une idée claire de

l'action qu'ils entreprennent dans la même direction et avoir des objectifs à peu près semblables. Ils peuvent intégrer leurs activités et parvenir à un terrain d'entente dans des domaines comme la participation, l'égalité entre les sexes ou l'environnement.

Différents types de partenaires

Les partenaires communautaires sont importants

Les partenaires communautaires peuvent être des individus ou des groupes qui se sont constitués au sein de la communauté dans un but spécifique (par exemple des groupes féminins ou des comités de développement communautaires). Les partenaires communautaires peuvent être des administrations locales ou les structures traditionnelles qui représentent les collectivités. Ce qui importe, c'est que ceux qui représentent les collectivités défendent en fait leurs intérêts et ceux des groupes vulnérables ou de la communauté tout entière plutôt que ceux d'individus.

Les partenaires gouvernementaux existent déjà

L'association avec des partenaires gouvernementaux est un aspect d'importance capitale pour la durabilité des résultats. Heureusement, le PAM travaille par l'entremise des gouvernements, qui sont déjà des partenaires. Ce qu'il faut, c'est appuyer les partenaires gouvernementaux et renforcer leur capacité d'assurer la pérennité du programme à longue échéance. Il importe pour cela de collaborer avec les partenaires gouvernementaux à tous les niveaux, des ministères aux administrations locales, et encourager la création de liens avec les ONG.



Les ONG partenaires peuvent être locales ou internationales

Les ONG partenaires peuvent être de petites organisations locales ou de grandes organisations internationales. Elles peuvent être associées à un aspect spécifique du programme ou participer à l'ensemble des activités. Elles peuvent être liées au PAM par un mémorandum d'accord ou travailler comme partenaires pour appuyer la réalisation de leurs propres programmes.

Des partenariats peuvent être noués avec d'autres institutions

Il peut y avoir d'autres institutions, comme le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), qui peuvent jouer le rôle d'organismes chef de file ou d'institution d'appui. Il se peut qu'une autre organisation, comme l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), qui travaille à l'intérieur des structures gouvernementales, puisse utilement tirer parti d'une aide alimentaire pour mener à bien ses activités agricoles ou forestières.

Les contraintes

Les rôles sont déjà établis et difficiles à modifier

Un partenariat et une participation peuvent exiger d'apporter des modifications à une relation qui existe déjà. En pareil cas, il sera d'autant plus important de planifier la participation et de l'intégrer au partenariat.

Ce que chacun peut individuellement tirer d'un partenariat n'est pas clair

Introduire un changement suppose souvent un risque personnel, surtout lorsqu'un individu travaille à l'intérieur d'un système qui n'apprécie pas la participation et le partenariat. Ainsi, il se peut que des agents subalternes qui ne sont pas habilités à prendre des décisions soient sélectionnés pour représenter le partenaire. En pareille situation, il peut être nécessaire de susciter une prise de conscience accrue, à un niveau plus élevé, des avantages généraux qu'apportent un partenariat et une participation et de solliciter le concours de personnalités de plus haut niveau.

Charisme individuel ou institutionnalisation

La question de la "direction" des partenariats peut être épineuse. Si, dans un premier temps, il se peut que ce soit l'institution de l'extérieur qui joue le rôle de direction, il est possible de le partager et de le confier peu à peu aux partenaires à mesure que ceux-ci apprennent à mieux comprendre les avantages et l'idée des partenariats. Il faudra, comme il va de soi, que cette remise progressive du rôle de direction soit prévue dès la création du partenariat.

La consolidation de la relation établie exige du temps

Il faut du temps pour nouer une relation solide, ce qui risque d'être compromis par la rotation du personnel qui représente les partenaires par suite de mutations, de promotions ou de changements d'emploi. Il peut être élaboré des stratégies pour faciliter l'intégration au partenariat des nouvelles recrues.



Techniques et outils participatifs - Guide du PAM

Brochure 2
Planification et gestion de l'information

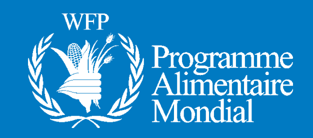


Table des matières

Planification de la participation 4

PRINCIPALES QUESTIONS EN RAPPORT AVEC LA PLANIFICATION 5
Planifier la participation n'est pas la même chose que planifier un programme 7

POINTS D'ENTRÉE POUR LA PARTICIPATION 8
On peut déterminer ensemble les points de décision 9

POINTS D'ENTRÉE POUR UNE ANALYSE DE SITUATION 10

POINTS D'ENTRÉE POUR L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES 11

POINTS D'ENTRÉE POUR LES ÉVALUATIONS DES BESOINS ALIMENTAIRES 13

POINTS D'ENTRÉE POUR LE CIBLAGE 15

POINTS D'ENTRÉE POUR LA SÉLECTION DES ACTIVITÉS 17
Les possibilités de participation existent même pour les opérations d'urgence 17
Les activités de redressement et de développement peuvent être hautement participatives 18
La politique visant à favoriser le développement exige une participation 18

POINTS D'ENTRÉE POUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION 19
Rassembler des informations de base 20
Utiliser les indicateurs comme information de base 20
Des outils participatifs peuvent être utilisés pour le suivi et l'évaluation 22
Une participation au suivi et à l'évaluation améliore la durabilité 22
Les parties prenantes doivent identifier les indicateurs de succès 23

POINTS D'ENTRÉE POUR LE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS 23

Traiter l'information 24

GESTION DE L'INFORMATION 24
L'information provenant d'un processus participatif peut être considérable 24
Le traitement des données suscite des erreurs communes 25
Utiliser le système d'information existant peut donner des résultats 26

FIABILITÉ DE L'INFORMATION 27
Fiabilité grâce à une triangulation 28
Vérifier la fiabilité des tendances 29
Pour améliorer la validité de l'information, établir un moyen terme entre les donnés qualitatives et quantitatives 29
Valider à partir de la source 30

ANALYSE DE L'INFORMATION 30
Des "cercles d'analyse" facilitent le mouvement de l'information dans le système 31

DIFFUSION DE L'INFORMATION 32

Planification de la participation

Une planification est indispensable si l'on veut que l'application d'approches participatives devienne la règle dans la programmation du PAM. En effet, un cas isolé de participation n'en entraîne pas nécessairement un autre.

Deux des questions les plus fréquemment posées par ceux qui doivent décider d'appliquer une approche participative sont: "Par où la participation doit-elle commencer?" et "Que faisons-nous des données générées par le processus participatif?" L'une et l'autre sont raisonnables. Cette deuxième brochure contient des informations, des suggestions et des principes qui permettent de répondre à ces deux questions. Des techniques et des outils spécifiques pour l'application de ces suggestions et de ces principes se trouvent dans les Brochures 3, 4 et 5. Il ne faut pas perdre de vue qu'il n'y a pas de réponse "prédéterminée" et que le mieux, c'est d'adopter les méthodes les plus appropriées à la lumière des circonstances, de suivre le processus d'analyse critique puis de mettre au point des méthodes individualisées pour planifier la participation.

Il faudra planifier à certains égards pour que les choses soient faites un peu différemment et pour orienter le partenariat et la communauté vers une action d'un type différent. Les processus participatifs ne peuvent pas toujours être fixés à l'avance et peuvent, par exemple, surgir spontanément dans le cadre des opérations quotidiennes. Le plus souvent, toutefois, une direction avisée et une planification adéquate sont indispensables pour lancer le processus et l'entretenir à long terme.

La liste ci-après pourra être une référence utile pour planifier la participation:

- Commencer par une analyse de la situation et des parties prenantes.
- Les analyses sont liées aux autres évaluations et études tendant à élaborer une vision d'ensemble de la situation, en particulier dans le contexte de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ACV).
- La planification permet d'identifier les possibilités de participation au plan national et au niveau des communautés, c'est-à-dire depuis le processus du cadre logique jusqu'à la sélection des activités communautaires.
- La planification établit une corrélation entre des mesures spécifiques et échelonnées dans le temps, d'une part, et les partenaires et ressources disponibles, de l'autre.
- Des indicateurs vérifiables doivent être définis aussi bien pour les activités que pour la participation.
- Les buts et objectifs de la participation doivent être concrets, réalisables et réalistes.
- Les plans doivent être reflétés dans le schéma de stratégie de pays (SSP) ou la stratégie de redressement.

Principales questions en rapport avec la planification

Avant d'élaborer en fait un plan de participation, il peut être utile de se poser les questions opérationnelles ci-après:

- Quelles sont les politiques et institutions nationales qui appuient ou au contraire découragent la participation?
- Comment les autorités nationales et locales réagiront-elles à l'approche participative proposée?
- Quels sont les facteurs culturels, sociaux et politiques dans la région qui pourraient influencer la participation des populations?
- Quelles organisations ou pratiques traditionnelles pourraient contribuer efficacement à promouvoir la participation?



- Comment les populations locales réagiront-elles vraisemblablement aux efforts tendant à les impliquer?
- Quelles sont les contributions que peuvent apporter les différents acteurs à l'exécution du projet?
- Quelles sont les ressources, compétences et temps disponibles pour promouvoir la participation?

Selon les circonstances, l'on pourra élaborer un plan concret de participation ou inclure des dispositions à ce sujet dans le SSP ou la stratégie de redressement. Si la stratégie qui inspire le programme a déjà été élaborée, ou lorsque l'on prépare une opération d'urgence, il peut être élaboré un plan de participation avant que ne commencent les activités sur le terrain, lorsque l'analyse de situation est réalisée. Le plan peut même être établi pendant l'exécution des projets pour que les ajustements nécessaires puissent y être apportés ou pour que son efficacité puisse être améliorée. Il est possible d'évaluer les possibilités d'appliquer des approches participatives à n'importe quelle étape du cycle des programmes.

Il est bon d'avoir à l'esprit les éléments du plan, qui pourraient être les suivants:

- Objectifs du processus participatif
- Identification des principaux groupes de parties prenantes ainsi que de leurs rôles, de leurs responsabilités et de leurs engagements
- Identification des approches et des méthodes participatives
- Activités essentielles de renforcement des capacités
- Incidences du point de vue des ressources et sources de financement
- Jalons pouvant être utilisés pour mesurer les progrès accomplis.

Dans tous les cas, il y a lieu de se rappeler que:

- La participation n’est pas simplement un apport mais un principe opérationnel sous-jacent ainsi qu’une attitude. Les approches participatives sont une réalité!
- Les processus participatifs peuvent ne pas nécessairement être prédéterminés; il se peut par exemple qu’ils surgissent spontanément dans le cadre des opérations au jour le jour.
- Une approche participative ne débouche pas toujours directement sur une autre de manière linéaire.
- Idéalement, les principales parties prenantes doivent participer à la planification, spécialement lorsque les opérations du PAM prévoient une action dans des domaines nouveaux ou des activités nouvelles.

Planifier la participation n’est pas la même chose que planifier un programme

La planification des programmes est un processus propre à chaque organisation et parfois même à chaque pays, même si elle comporte des étapes relativement génériques: l’idée, la conception, l’exécution, le suivi et l’évaluation, le transfert des responsabilités et le retrait progressif de l’assistance. Il ne faut pas confondre planifier la participation et planifier les programmes. Ce qu’il faut, c’est trouver dans les cycles des programmes du PAM des “points d’entrée” pour la participation.

Les points d’entrée ci-après, qui font déjà partie de la planification des programmes, sont importants pour assurer différents niveaux de participation, selon les objectifs des programmes dont il s’agit.

- Séminaires d’information
- Exposés
- Auditions publiques
- Diffusion de documents écrits
- Réunions publiques interactives



- Visites sur le terrain
- Questionnaires
- Groupes et entrevues thématiques
- Évaluations des bénéficiaires
- Ateliers et colloques participatifs de planification
- Réunions de règlement des conflits
- Examens publics des descriptifs de projet
- Réunions conjointes avec les parties prenantes et les équipes de gestion
- Implication des parties prenantes dans les responsabilités d'exécution
- Participation des communautés aux activités de suivi et d'évaluation.

Points d'entrée pour la participation

Un processus participatif est bénéfique, quels que soient les types de programmes, mais est organisé de manière légèrement différente selon la catégorie de programmes dont il s'agit. Dans une situation d'urgence, par exemple, lorsque le temps manque pour entreprendre une longue opération de collecte d'informations afin d'identifier les groupes vulnérables, des mécanismes participatifs peuvent aider à obtenir **rapidement des informations fiables**. L'analyse peut être réalisée au niveau des communautés, mais il se peut que leurs membres ne participent guère par la suite.

Dans le cas des programmes de redressement et de développement, lorsqu'il y a un peu plus de temps, les membres des communautés, les bénéficiaires et les autres parties prenantes peuvent participer davantage à la prise de décisions à toutes les étapes du programme. Il existe alors de plus larges possibilités de les faire participer à la prise des décisions.

Comme le processus de planification varie d'un programme à un autre, nous nous sommes demandé quels sont les éléments communs à tous les programmes, et nous avons constaté que l'on trouve des points de décision spécifiques tout au long du déroulement de chaque programme. Chose plus importante, toutefois, certains de ces points constituaient une occasion d'adopter conjointement les décisions, tandis que d'autres dépendaient d'informations spécifiques pouvant être rassemblées et analysées de manière fiable et rapide au moyen de méthodes et d'outils participatifs. Les décisions à prendre peuvent, en gros, être rangées en plusieurs catégories selon qu'elles concernent:

- L'analyse de la situation
- L'analyse des parties prenantes
- L'évaluation des besoins alimentaires
- Le ciblage
- La sélection des activités
- Le suivi et l'évaluation
- Le transfert des responsabilités et le retrait progressif de l'assistance.

On peut déterminer ensemble les points de décision

Il est assez aisé, en collaboration avec les partenaires ou même dans un effort dynamique de création de partenariats, d'identifier les points de décision de votre programme. Vous pouvez utiliser la *Technique de Delphes* (Brochure 4), par exemple, pour déterminer quelles sont les principales décisions à prendre dans le contexte du programme. Vous pourrez inscrire ces points de décision sur des fiches et les regrouper et/ou les classer dans l'ordre chronologique. Il se peut qu'il y ait des points de décision



semblables à des étapes différentes. Vous voudrez peut-être commencer par mettre en relief ces points de décision lorsque la participation des partenaires et de la communauté est absolument indispensable ou lorsqu'elle n'est peut-être pas appropriée. Une fois ces fiches établies et classées, il est assez facile de déterminer comment on va organiser la participation des parties prenantes les plus importantes et quels outils pourraient aider à prendre des décisions informées lors des points identifiés. L'on trouvera ci-après quelques exemples de points de décision:

Tableau 1:

Points de décision

Quel est le problème? Quelles sont les solutions?	De quelles ressources disposons-nous?	De quelles compétences avons-nous besoin ou quelles sont celles que nous avons déjà pour mener à bien la tâche à accomplir?	Comment pouvons-nous transférer les responsabilités aux gestionnaires locaux?
Quel est notre objectif d'ensemble?	Avec qui collaborerons-nous?	Avançons-nous comme il convient? Faut-il introduire des modifications?	Avons-nous réussi?

Points d'entrée pour une analyse de situation

Il importe de bien comprendre les caractéristiques de l'environnement dans lequel le PAM opérera. Si les facteurs économiques, politiques, démographiques et écologiques qui affectent la sécurité alimentaire dans une région sont identifiés, le PAM pourra mieux voir comment il peut intervenir efficacement. Idéalement, la planification de la participation fait partie intégrante du processus d'analyse de la situation qui intervient pendant l'élaboration du SSP ou de la stratégie de redressement ou d'intervention d'urgence.

Une participation active de différents “experts” locaux, dont les groupes cibles, à l’analyse de situation:

- Permet de mieux définir ce qu’est la situation sur place.
- Garantit une représentation des populations les plus pauvres et les plus marginalisées.
- Améliore la connaissance du contexte politique et culturel à l’intérieur duquel une participation est possible.

Pour appliquer une approche participative à l’analyse de la situation, il faut aussi demander aux organisations qui peuvent être intéressées et qui ont la capacité de prendre part à l’opération de se faire connaître et d’indiquer comment elles peuvent participer à l’analyse. C’est ici que nous lions les approches dites “à partir du sommet” et “à partir de la base” en faisant participer toutes les parties prenantes à l’analyse des possibilités de participation et à la planification de celle-ci.

Points d’entrée pour l’analyse des parties prenantes

Le PAM a tiré un certain nombre d’enseignements importants de la participation à l’analyse des parties prenantes.

- Premièrement, il faut se préparer à apprendre des partenaires et parties prenantes et les intégrer à une étape aussi précoce que possible au processus de planification.

- Deuxièmement, il importe de définir clairement quelle est la position du PAM en ce qui concerne la participation, surtout celle des femmes, et à veiller à ce que les partenaires potentiels soient disposés à appuyer cette position.

- Troisièmement, dans tous les cas où cela est possible, il y a lieu de consulter la collectivité au sujet du choix de



partenaires pour faire en sorte que les pauvres aient le sentiment que le partenaire envisagé les aide véritablement à participer.

- Quatrièmement, il faut être réaliste quant aux atouts et aux points faibles des organisations potentiellement associées (particulièrement dans le cadre des IPSR et des programmes de pays) et être disposé à fournir un appui pour renforcer les capacités des organisations locales.

L'analyse des parties prenantes dégage des informations clés qui influeront à différents égards sur la conception des programmes. Au niveau de la planification de la stratégie, cette analyse fournit les bases permettant d'évaluer les possibilités de participation, de créer des partenariats ou de renforcer ceux qui existent déjà, de comprendre les problèmes de sécurité alimentaire et de circonscrire les objectifs du programme. L'analyse aide à préparer la participation des principales parties prenantes sur la base du processus d'élaboration du cadre logique du PAM.

Il s'agit là d'une première étape d'une importance capitale car nous appuyons les gouvernements, lesquels sont le plus souvent nos principaux partenaires. Ainsi, la relation entre le PAM et le gouvernement est généralement le point de départ s'agissant d'identifier et de rassembler les parties prenantes pour commencer notre analyse de la situation. Le processus d'élaboration des bilans communs de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) et la participation du PAM aux équipes de pays constituent d'autres points d'entrée pour cette analyse.

Points d’entrée pour les évaluations des besoins alimentaires

Normalement, les évaluations des besoins alimentaires commencent par une opération d’ACV et d’analyse de données secondaires (comme informations nutritionnelles, données sur la morbidité et la mortalité et images prises par satellite) au plan national. Ces types de données sont normalement rassemblées de manière non participative et il arrive fréquemment que les populations directement intéressées n’aient pris aucune part au processus de collecte de données. Par exemple, l’insécurité alimentaire des femmes et des groupes minoritaires peut se trouver estompée lorsqu’il est établi une “moyenne” avec la plupart de leurs voisins. Interroger ces groupes marginalisés au sujet de leur situation aide à se faire une idée plus précise, et c’est pourquoi le PAM et les autres institutions essaient presque toujours de compléter les informations secondaires au moyen de données rassemblées — et vérifiées — de manière participative auprès des populations qui vivent dans les régions touchées par l’insécurité alimentaire.

De plus, la plupart des données secondaires sont des indicateurs indirects de l’insécurité alimentaire. Autrement dit, il ne s’agit pas de mesures de l’insécurité alimentaire elle-même mais plutôt d’éléments qui lui sont étroitement liés, de facteurs qui peuvent être à l’origine de l’insécurité alimentaire (comme la sécheresse, dont les effets apparaissent sur les photos prises par satellite) ou de facteurs qui peuvent être des conséquences de l’insécurité alimentaire (comme la malnutrition). Si l’on ne comprend pas comment vivent réellement les populations, il est très difficile de savoir comment les indicateurs disponibles se rattachent aux problèmes que l’on essaie de mesurer:



- La sécheresse débouchera-t-elle sur une insécurité alimentaire?
- La malnutrition dans une région déterminée est-elle causée par l'insuffisance d'aliments ou par une eau non salubre?

Pour cette raison, même les institutions qui font une très large place aux indicateurs indirects essaient toujours de rattacher les indicateurs à la réalité en utilisant des outils participatifs pour s'enquérir des vues des populations rurales.

Lors de situations d'urgence, pendant lesquelles la situation évolue rapidement, la plupart des données secondaires disponibles sont généralement dépassées. Dans certaines situations d'urgence chroniques, il se peut en tout état de cause que les données secondaires disponibles soient très rares. Nombre de mécanismes d'évaluation rurale peuvent être utilisés sans tarder pour se faire une idée passablement exacte des besoins alimentaires (voir les Brochures 3 et 5).

Selon le temps disponible pour procéder à l'évaluation, l'étendue de la zone à analyser et le degré de formation du personnel, les possibilités de participer à la collecte d'informations et à l'analyse des besoins alimentaires peuvent être assez limitées, et servir uniquement à déterminer les indicateurs indirects à utiliser, ou bien cette participation peut être plus "approfondie" [1]. Dans certains cas, les premières évaluations, fondées principalement sur des données secondaires ou sur les données primaires rassemblées au moyen de techniques qui ne sont pas participatives, peuvent être complétées par des évaluations ultérieures sur le terrain ou remplacées par celles-ci.

Très fréquemment, les évaluations des besoins alimentaires se situent uniquement au niveau "diffusion de l'information" de la participation: autrement dit, il y aura un courant d'informations à

[1] Les Directives du PAM concernant l'évaluation des besoins alimentaires d'urgence et les documents concernant l'ACV contiennent des informations plus détaillées sur les méthodes utilisées par le PAM pour évaluer les besoins alimentaires, et mentionnent les méthodes d'analyse de situation dont il est question dans ce guide.

sens unique des communautés affectées jusqu'au PAM. Dans tous les cas où cela sera possible, le PAM devra essayer de mener l'analyse en collaboration avec les personnes qui ont fourni des informations de base lors de l'évaluation et les tenir informées des résultats de l'évaluation. L'on peut ainsi commencer à mettre les intéressés au centre du processus d'information et améliorer l'exactitude des données.

Il importe de comprendre comment les bénéficiaires envisagent les "besoins alimentaires". Il se peut que le PAM et les bénéficiaires ne soient pas du même avis quant à ce qu'il faut entendre par "besoins", particulièrement en périodes d'urgence, ce qui peut entraîner des désaccords avec les communautés locales et, dans certains cas, un détournement de l'aide alimentaire, qui ne parvient plus aux bénéficiaires cibles. Utiliser des méthodes participatives pour comprendre comment les populations envisagent les "besoins" peut beaucoup améliorer l'efficacité d'un projet.

Points d'entrée pour le ciblage

Le rôle potentiel de la participation au ciblage — c'est-à-dire au processus consistant à déterminer quelles catégories de groupes, et de personnes, recevront des vivres dans une région déterminée — est considérable. Les membres de la communauté savent généralement qui sont ceux qui ont le plus besoin d'aliments. Si les structures communautaires ne sont pas impliquées dans le ciblage et si la communauté n'est pas d'accord avec les décisions prises par le PAM, il arrivera souvent que les secours alimentaires ne parviennent pas aux personnes ciblées, ce qui créera des confusions et un sentiment de mécontentement parmi les bénéficiaires. Même lorsque le PAM et les notables locaux ne sont pas d'accord quant à ceux qui ont besoin de secours, il est plus logique de discuter de ces divergences de vues et d'essayer de



parvenir à un compromis plutôt que de les ignorer et d'attendre que des tensions apparaissent.

Il importe au plus haut point que les mécanismes de ciblage encouragent la participation des femmes et de ceux qui ne peuvent se faire entendre, comme les membres des castes inférieures ou les personnes déplacées dans leur propre pays. Il ne faut pas perdre de vue que l'exclusion peut être délibérée (par exemple lorsque les communautés n'autorisent pas les femmes à recevoir des vivres) ou inconsciente (lorsque les femmes ne peuvent pas recevoir de vivres car ceux-ci sont distribués à un moment ou en un lieu tel que seuls des hommes peuvent être présents). Il faut par conséquent veiller à ce que les critères de ciblage des groupes les plus vulnérables soient convenus entre le PAM et les membres de la collectivité et à ce qu'ils soient connus et compris. La participation est également, pour les intéressés, une occasion de contester les décisions prises lors du ciblage.

Même une opération très limitée de collecte participative d'informations peut améliorer le ciblage. S'il faut s'enquérir des vues des pauvres qui vivent dans les régions ciblées, c'est surtout pour confirmer le choix des indicateurs qui seront utilisés pour comparer la situation de différentes régions. Par exemple, dans un pays où certains districts sont tributaires de la culture du blé et d'autres de la culture du riz, ce serait une erreur que de se référer aux récoltes de blé dans les différents districts comme le principal moyen d'évaluer les besoins. S'agissant du ciblage géographique, le PAM doit consulter les pauvres (soit directement, soit par leurs organisations représentatives) quant aux indicateurs employés pour évaluer la sécurité alimentaire relative.

Un ciblage communautaire ne consiste pas seulement à consulter les intéressés au niveau "collaboration" de la participation dans la mesure où il faut faire en sorte que les organisations communautaires locales puissent contrôler les distributions de

secours alimentaires conformément aux directives générales élaborées en accord avec le PAM. L'inclusion d'un ciblage communautaire dans la conception du programme au niveau national conduira le PAM à repousser un grand nombre de décisions concernant le ciblage des activités à une étape ultérieure du processus de conception, de sorte que ces décisions pourront être prises sur le terrain par ceux qui sont les plus directement affectés. Lorsque le PAM fixe des directives quant aux personnes devant recevoir une assistance puis veille à ce que les vivres parviennent effectivement jusqu'à ces groupes (ciblage administratif), il importe que lesdites directives soient fondées sur des discussions avec la communauté et soient publiquement acceptées par les dirigeants locaux, faute de quoi les secours alimentaires sont souvent détournés après avoir été distribués.

Points d'entrée pour la sélection des activités

Les possibilités de participation existent même pour les opérations d'urgence

Dans le cas de nombreuses opérations d'urgence, particulièrement lorsque celles-ci sont nouvelles et doivent être mises sur pied rapidement, il ne sera pas véritablement nécessaire de réfléchir aux activités que le PAM doit entreprendre étant donné que leur choix sera évident. Le PAM organisera des distributions générales ou ciblées de rations ou élargira les programmes en cours. Mais même si les communautés ne sont pas impliquées dans la sélection des activités, elles devront être consultées quant à la manière dont chacune d'elles est conçue. En particulier, il faudra demander aux secteurs vulnérables de la population en qui ils ont confiance pour pouvoir déterminer quels sont ceux qui seront chargés de la distribution, le lieu et le moment auxquels les vivres peuvent être distribués sans risque et, idéalement, la nature des secours à distribuer. Si les groupes les plus vulnérables ne sont pas identifiés



et s'ils ne sont pas interrogés quant à leurs préoccupations réelles, l'on risque que ceux qui ont le plus besoin de secours alimentaires n'aient pas accès aux rations distribuées ou, s'ils en reçoivent, ne puissent pas les préparer.

Les activités de redressement et de développement peuvent être hautement participatives

Dans le cas de projets de redressement et de développement, l'élément temps n'est pas aussi problématique mais il faut recueillir beaucoup plus d'informations pour préparer un projet. En pareil cas, les responsables de la conception des programmes doivent d'abord s'interroger sur les préoccupations des parties prenantes puis sélectionner sur cette base les activités. À la différence des opérations de secours (qui ont pour but de satisfaire les besoins alimentaires immédiats), les préoccupations des populations concernant la sécurité alimentaire et la pauvreté à plus longue échéance peuvent être beaucoup plus vastes et les types d'activités que le PAM et les communautés peuvent entreprendre pour y faire face sont nombreux.

Il est essentiel que les femmes et les groupes les plus vulnérables identifient ces problèmes et établissent un ordre de priorité quant aux types d'activités qu'ils jugent les mieux appropriés pour atténuer leur insécurité alimentaire.

La politique visant à favoriser le développement exige une participation

La politique visant à favoriser le développement suggère cinq grands domaines d'activités dans lesquels le PAM peut utiliser l'aide alimentaire pour atténuer la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Le PAM, en collaboration avec le gouvernement, opère

un choix entre ces différents domaines d'activités, et cette sélection est normalement opérée au plan national dans le cadre du SSP, puis affinée pendant le processus de préparation du programme de pays. Dans le cas des IPSR, les décisions de caractère général sont adoptées — dans ce cas également au plan national — pendant la formulation de la stratégie de redressement. L'adoption de ces décisions au plan national peut être dangereuse car cela signifie que l'on risque facilement d'en écarter les pauvres et les groupes marginalisés. On court en effet le risque qu'il soit élaboré des programmes qui ne tiennent pas compte des problèmes réels des pauvres et dont ceux-ci ne veulent pas. Pour l'éviter, il importe d'ouvrir ces processus aux organisations nationales dans lesquelles ont confiance les pauvres et les groupes marginalisés.

Une autre façon de garantir que les communautés aient davantage leur mot à dire dans la sélection des activités à entreprendre consiste à incorporer des Fonds de secours alimentaires dans le SSP ou dans la stratégie de redressement afin de mettre de côté des ressources qui puissent ultérieurement être programmées par les organisations communautaires. La création d'un tel Fonds est un bon moyen d'ouvrir le processus de prise de décisions aux organisations locales.

Points d'entrée pour le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation offrent de nombreuses et importantes possibilités de participation, dont la première est le choix des indicateurs de réussite. Si un programme "n'a pas marché"•du point de vue des bénéficiaires, cela signifie que son impact a été nul. Il importe donc au plus haut point que les bénéficiaires participent au choix des moyens qui permettront de mesurer les résultats obtenus. Mais les autres usagers de l'information ont également des besoins dont il importe de tenir compte aussi.



Rassembler des informations de base

Pour le suivi et l'évaluation des interventions du PAM, que qu'en soit le type, il importe de rassembler périodiquement des informations sur:

- ***Les apports —*** c'est-à-dire les biens et les services fournis pour mener à bien l'intervention (surtout des denrées alimentaires dans la plupart des cas).

- ***Les produits —*** c'est-à-dire les résultats immédiats de l'intervention (le nombre de personnes nourries ou les quantités d'avoirs créées pour les familles pauvres).

- ***Les résultats —*** c'est-à-dire l'impact des secours alimentaires et de la création d'avoirs sur les moyens de subsistance des populations[2]

Cette information est importante pour comprendre comment une intervention progresse et comment il peut être nécessaire de la corriger.

Utiliser les indicateurs comme information de base

L'information rassemblée par le PAM ou ses partenaires devrait revêtir la forme d'indicateurs reflétant avec exactitude les intrants, les produits et les résultats. Il est assez facile de fixer des indicateurs de mesure quantitative des apports et des résultats. Généralement, la participation des communautés locales n'est pas l'élément déterminant s'agissant de décider des indicateurs à utiliser ou des informations à rassembler; le PAM ou les organismes associés peuvent dénombrer les personnes qui reçoivent des vivres (indicateurs du nombre de personnes nourries) ou les mares

[2] Pour des exemples concrets, voir les menus d'indicateurs sous la rubrique "WFP Go".

d'aquaculture aménagées. Il n'en demeure pas moins important de rassembler des informations de première main auprès des bénéficiaires pour s'assurer que ce sont effectivement les indicateurs appropriés qui sont utilisés ainsi que pour compléter les informations rassemblées au moyen de ces indicateurs. Supposons que le PAM souhaite savoir qui consomme les vivres qu'il distribue et qu'il compte le nombre de personnes qui reçoivent des rations au point de distribution (ce qui n'est pas tout à fait la même chose mais qui demeure facile à mesurer).

Il est logique de poser aussi les questions suivantes:

- Qui a effectivement consommé les vivres?
- Les rations sont-elles parvenues aux personnes ciblées?
- Les vivres ont-ils été redistribués?

Ces informations qualitatives nous aident à mieux comprendre quels ont été les résultats de l'intervention.

C'est normalement le PAM qui mesure les apports et les produits. Il est cependant très difficile de mesurer les résultats de l'assistance du PAM — c'est-à-dire l'impact de l'aide alimentaire sur les conditions de vie et les moyens de subsistance des populations — sans interroger les personnes qui ont reçu les rations et dont il faut espérer que les moyens de subsistance ont été améliorés. Ainsi, la participation est un élément important de la mesure des produits mais est une base essentielle pour la mesure des résultats.



Des outils participatifs peuvent être utilisés pour le suivi et l'évaluation

Une méthode participative de suivi consiste à utiliser certains mécanismes exposés dans ces brochures pour suivre l'impact des activités au niveau des communautés et des ménages. Ainsi, les bénéficiaires auront plus de chances d'évaluer le programme au regard des éléments qui sont importants pour eux et de soulever les questions qui peuvent présenter de l'intérêt à leurs yeux mais qui ont pu être négligées dans les réponses à un questionnaire. Cela est tout aussi important dans le cas des opérations d'urgence que dans celui des programmes à plus longue échéance: il faut inviter les bénéficiaires à expliquer, en utilisant leur propre phraséologie, quel a été l'impact de l'aide alimentaire, car cela peut aider à rassembler des informations sur l'acceptabilité des produits, la sécurité et le succès ou l'échec des systèmes de ciblage.

Une participation au suivi et à l'évaluation améliore la durabilité

Lorsque le PAM s'emploie à accroître les compétences et la confiance en soi des populations et des communautés, les programmes devraient tendre à transférer à ces dernières nombre des tâches de suivi, en particulier lorsque le projet a été conçu de manière à permettre à la communauté de modifier l'intervention de sa propre initiative. En pareil cas, les principaux usagers de l'information sont la communauté elle-même. Celle-ci a besoin de l'information car c'est à elle qu'appartient le projet. Cela étant, il peut être nécessaire d'aider les organisations communautaires à bien concevoir les questions à poser pour le suivi et à établir des indicateurs à cette fin. Il pourra aussi s'avérer nécessaire de renforcer leurs capacités d'analyser et d'exposer les informations provenant des indicateurs de suivi et de présenter ces informations d'une manière qui soit aisément compréhensible.

Les parties prenantes doivent identifier les indicateurs de succès

À toutes les étapes du programme, il importe que les parties prenantes participent à l'identification de **leurs** propres objectifs et indiquent elles-mêmes si ces derniers ont ou non été atteints. Autrement dit: *Quels sont les indicateurs de succès pour les parties prenantes?* Ils peuvent être semblables aux objectifs et aux indicateurs du cadre logique, mais peuvent aussi être différents. Lorsque tel est le cas, il peut s'avérer nécessaire de revoir les objectifs et de s'assurer qu'ils sont complémentaires, même s'ils ne correspondent pas à tous égards.

Les parties prenantes, lorsqu'elles choisissent leurs propres indicateurs, sont motivées et ont intérêt à rassembler de telles informations périodiquement puis à les revoir fréquemment pour s'assurer qu'elles atteignent leurs propres objectifs.

L'on peut impliquer les parties prenantes à différents niveaux pour qu'elles déterminent si le programme a ou non réalisé les buts et objectifs fixés. Le personnel du PAM et des organismes associés (le "partenariat") peuvent entreprendre une évaluation participative pour déterminer si le partenariat a ou non atteint ses objectifs. Les activités sur le terrain peuvent être évaluées par les bénéficiaires et les partenaires ensemble et les modifications voulues y être apportées si besoin est.

Points d'entrée pour le transfert des responsabilités

Il ne suffit pas de renforcer les capacités des organisations locales pour garantir un processus de développement auto-entretenu. Si l'institution qui fournit un appui renforce les capacités des organisations gouvernementales, non gouvernementales ou communautaires mais ne leur transfère pas progressivement la



responsabilité des activités, ces capacités seront inutilisées et risquent de disparaître.

D'un autre côté, si l'organisation qui fournit une assistance transfère les responsabilités sans s'assurer que l'organisation communautaire dispose des capacités nécessaires, l'on risque l'échec.

Il faut préparer le transfert des responsabilités dès le stade de la planification, lorsque les compétences à renforcer sont identifiées, et cela doit se poursuivre pendant toute la durée du programme, en veillant à fournir des encouragements et un appui constants.

Traiter l'information

Gestion de l'information

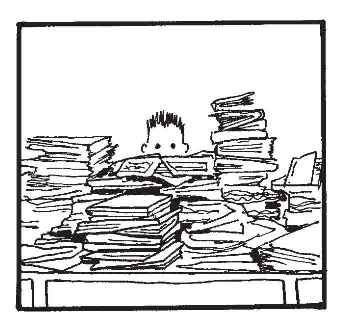
L'information provenant d'un processus participatif peut être considérable

L'application d'une approche participative débouche sur la collecte d'une masse considérable d'informations mais, regrettablement, s'il n'est pas élaboré de stratégies pour les traiter, elles risquent, pour une large part, d'échapper aux décideurs. Ces stratégies pourront tendre à départager ce qu'il "est bon de savoir" et ce qu'il "faut savoir" et à établir systématiquement un lien entre l'information et la décision. Il importe aussi de combiner de manière complémentaire les informations quantitatives et qualitatives.

Le traitement des données suscite des erreurs communes

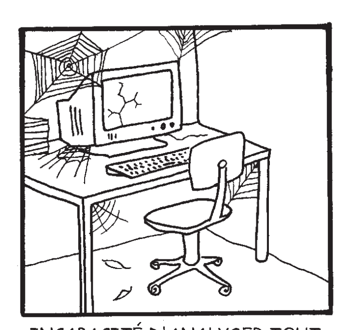
L'expérience a montré que, lorsque nous traitons l'information, nous répétons souvent les mêmes erreurs, lesquelles peuvent être aggravées lorsque les informations entrées dans le système augmentent, par exemple à la suite d'un processus participatif.

- ***Nous rassemblons trop d'informations.*** Il importe de savoir quelles sont les informations qui sont simplement intéressantes et celles qui sont absolument indispensables et doivent être suivies périodiquement. Il faut donc absolument identifier les questions qui appellent une réponse.



TROP D'INFORMATIONS

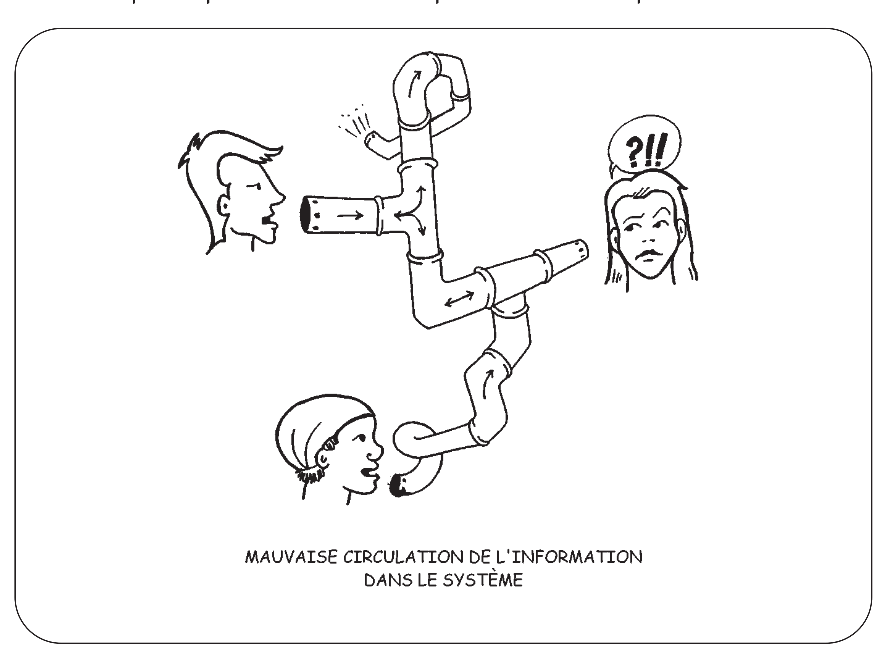
- ***Nous n'analysons pas les informations qui sont générées.*** Cela est peut-être dû au fait que nous ne pouvons pas analyser les données en raison de la manière dont elles sont configurées ou que la masse d'informations à traiter est excessive. Pour utiliser efficacement les outils participatifs, il faut que l'analyse de l'information soit systématique et menée à bien avant de quitter la communauté.



INCAPACITÉ D'ANALYSER TOUT LE VOLUME DE L'INFORMATION



- ***Nous n'avons pas mis en place de systèmes pour pouvoir acheminer l'information.*** De ce fait, l'information n'arrivera pas à temps là où elle doit parvenir. Mais nettoyer "les canalisations" permet à l'information générée par le processus participatif d'arriver à temps là où elle doit parvenir.



MAUVAISE CIRCULATION DE L'INFORMATION DANS LE SYSTÈME

Utiliser le système d'information existant peut donner des résultats

Le moyen le plus efficace de faire en sorte que les informations rassemblées lors du processus participatif parviennent jusqu'aux décideurs consiste à utiliser les systèmes d'information de gestion (SIG) existants. Mettre en place un système parallèle pour acheminer les données provenant des processus participatifs coûte cher et prend du temps. Dans le cas de la plupart des programmes, un SIG existe déjà ou a été prévu.

Comme le PAM travaille avec des partenaires, il faut bien comprendre que chacun d'eux aura son propre SIG et que les données provenant du processus participatif devront également permettre à chacun d'eux de disposer à un moment déterminé de certains types d'informations. Il pourra s'avérer nécessaire de négocier entre les partenaires de sorte que chacun obtienne les informations dont il a besoin au moment où il en a besoin.

Fiabilité de l'information

On demande fréquemment si les informations rassemblées grâce à des outils participatifs — souvent dans un nombre de localités limitées — sont "exactes". Les informations, pour être exactes, doivent être:

- Exactes en elles-mêmes.
- Exactes au niveau d'une région (c'est-à-dire représentatives).
- Exemptes de parti pris ou de préjugés de l'observateur.

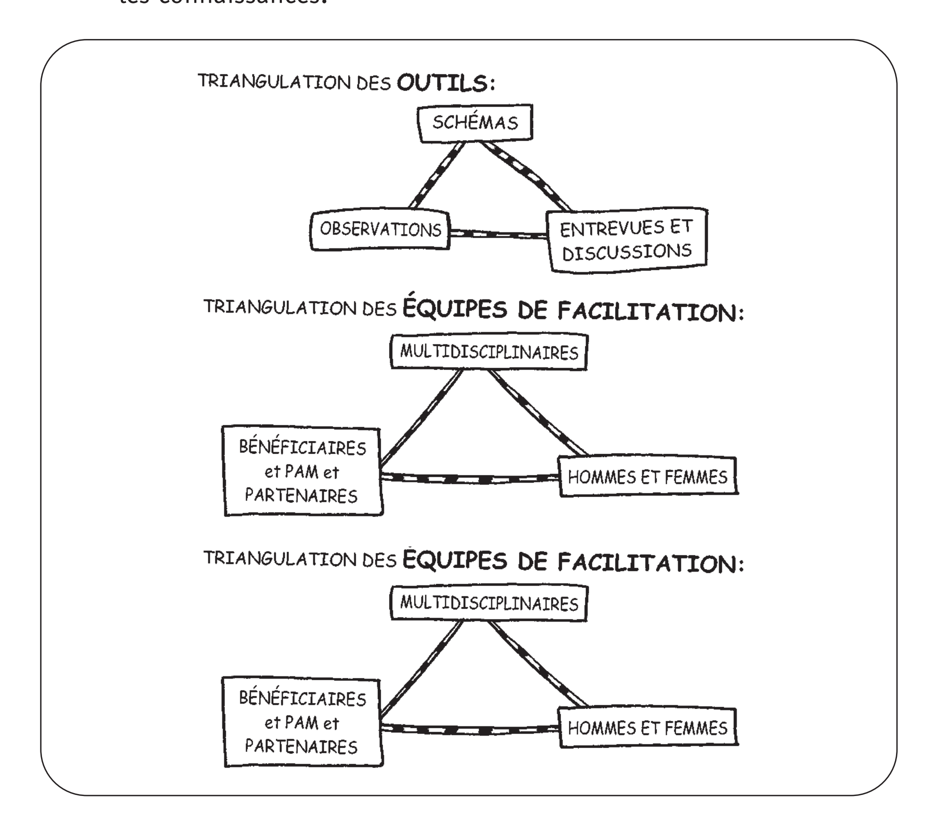
Il y a plusieurs moyens d'améliorer la fiabilité des données:

- Triangulation
- Vérification des tendances grâce à des questionnaires
- Établissement d'un moyen terme entre les informations qualitatives et quantitatives
- Validation des données analysées en se reportant aux sources.



Fiabilité grâce à une triangulation

Lorsque les données sont analysées avec la communauté, il se peut que les raisons indiquées par des communautés différentes dans des conditions semblables se ressemblent souvent. La triangulation signifie que les outils, les sources d'information et les personnes qui utilisent ces outils sont trois moyens différents d'approfondir les connaissances.



Ce type de triangulation améliore la fiabilité des données, lesquelles proviennent non pas d'une seule source mais de nombreuses sources différentes et ont été rassemblées de bien des façons diverses et par un grand nombre de personnes différentes.

On ne doit pas toujours supposer que l'information est inexacte si une triangulation n'est pas possible. Il y a lieu en pareil cas d'analyser les écarts: souvent, les informations rassemblées de manière participative peuvent aider à élucider les données rassemblées par d'autres méthodes.

Vérifier la fiabilité des tendances

Si l'on a besoin de données hautement quantitatives, on peut utiliser un questionnaire d'une seule page, comportant six questions au maximum portant spécifiquement sur les éléments qu'il faut quantifier. Il ne faut pas perdre de vue que les questionnaires ne permettent d'établir quantitativement que ce que l'on sait déjà, tandis que des mécanismes participatifs permettent de dégager des informations nouvelles. Les uns et les autres sont valables et, utilisés ensemble, peuvent améliorer la fiabilité des données. Les informations provenant des mécanismes participatifs nous permettent d'identifier les tendances probables, et un questionnaire d'une page peut permettre de quantifier la solidité d'une tendance. Les informations quantitatives provenant de sources secondaires peuvent également être utilisées pour procéder à des vérifications croisées et pour valider les données et les analyses participatives.

Pour améliorer la validité de l'information, établir un moyen terme entre les donnés qualitatives et quantitatives

Les informations qualitatives et quantités devront être analysées séparément puis il faudra établir entre elles une corrélation de telle sorte que chaque type de données complète et confirme les autres. Il se peut par exemple que l'on constate à la suite d'une analyse proportionnelle que 80 pour cent des femmes préfèrent cuisiner de petits haricots plutôt que des gros tandis



que 10 pour cent des hommes seulement ont la même préférence (informations quantitatives). La raison en est que les petits haricots n'ont pas besoin d'autant de cuisson ni de bois de feu, ce qui allège l'emploi du temps des femmes. Les hommes, en revanche, préfèrent les gros haricots car le goût leur en est plus familier (informations qualitatives).

Valider à partir de la source

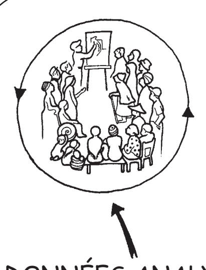
Après la collecte et une analyse approfondie de l'information, il faut toujours retourner à la source, qu'il s'agisse des partenaires ou des communautés. Si l'analyse leur paraît logique, elle est probablement valable. La discussion que suscitent ces mécanismes de validation en retour comporte bien des avantages. Non seulement elle confirme ou infirme la validité des données mais encore elle permet aux intéressés de continuer à participer à l'adoption des décisions et à l'exécution du programme.

Analyse de l'information

Pour exploiter pleinement les avantages des mécanismes participatifs, un principe fondamental est que ceux qui ont fourni l'information doivent participer à leur compilation, à leur analyse et à leur exposé. Cela aura pour effet de renforcer l'implication de la communauté dans l'information et d'aider les initiés et ceux qui le sont moins à mieux comprendre leurs attitudes respectives. En outre, les groupes marginalisés de la communauté pourront apprendre à organiser, c'est-à-dire à compiler, à analyser et à présenter l'information. Ainsi, les groupes visés par les interventions du PAM seront mieux à même d'utiliser l'information pour prendre des décisions, verront leur gamme de choix élargie et noueront de nouvelles relations sociales. Il s'agit là d'autant d'éléments qui habilitent l'individu, lequel peut alors un jour exploiter l'expérience acquise pour améliorer ses conditions d'existence.

Des “cercles d’analyse” facilitent le mouvement de l’information dans le système

Dans certains cas, il faudra établir des agrégats sur la base des informations rassemblées, autrement dit, réunir et analyser à nouveau toutes les données déjà analysées. La formule la plus facile, et la plus avantageuse, consiste à constituer des “cercles d’analyse” aux différents niveaux des usagers de l’information et veiller à ce que ces cercles soient reliés entre eux et se tiennent mutuellement informés.



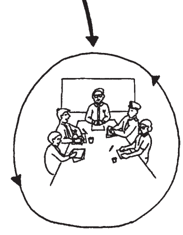
LES DONNÉES SONT D’ABORD ANALYSÉES PAR LA COMMUNAUTÉ AVEC L’AIDE DE FACILITATEURS. DES DÉCISIONS SONT PRISES SUR LA BASE DES DONNÉES ANALYSÉES.

DONNÉES ANALYSÉES PROVENANT DES COMMUNAUTÉS



LES AGENTS DU PAM SUR LE TERRAIN ET LES ORGANISMES ASSOCIÉS SE RÉUNISSENT ET COMPARENT LES DONNÉES ANALYSÉES PROVENANT DES COMMUNAUTÉS. LES DÉCISIONS SONT PRISES SUR LA BASE DES DONNÉES ANALYSÉES.

DONNÉES ANALYSÉES PROVENANT DES RÉGIONS



LES PARTENAIRES SE RÉUNISSENT AU NIVEAU DE LA DIRECTION ET PASSENT EN REVUE LES DONNÉES ANALYSÉES PROVENANT DES RÉGIONS. LES DÉCISIONS SONT PRISES SUR LA BASE DES DONNÉES ANALYSÉES.



Diffusion de l'information

La diffusion des données recueillies à la suite d'un processus participatif soulève de nombreux problèmes. Les usagers des données sont nombreux et les informations sont présentées de bien des façons différentes, dans des délais divers et selon des structures organisationnelles variables. L'on peut cependant suggérer un certain nombre de principes généraux.

- **Les données doivent être transparentes.** Par transparence, l'on entend des données auxquelles puissent avoir accès tous les usagers et que ces derniers puissent facilement comprendre.

- **La communauté doit être propriétaire des données.** Les informations rassemblées auprès d'une communauté doivent y demeurer de sorte que ses membres puissent continuer à les utiliser pendant de nombreuses années. Distribuer aux communautés des classeurs ou des enveloppes en plastique est un premier pas qui les prépare, à terme, à assurer la gestion des activités.

- **L'information doit être diffusée dans les conditions jugées appropriées par les communautés elles-mêmes.** Ainsi, il y a lieu de réfléchir au public auquel l'information s'adresse pour déterminer comment celle-ci devra être diffusée. Les populations savent-elles lire? L'information doit-elle être présentée sous forme de bandes dessinées ou de pièces de théâtre? Ainsi, les destinataires de l'information pourront la comprendre et en discuter.

Techniques et outils participatifs - Guide du PAM

Brochure 3

Comment renforcer la participation aux partenariats

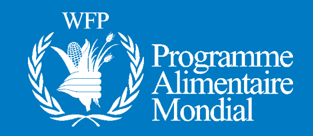


Table des matières

Le processus de partenariat 7

IDENTIFIER ET INVITER LES PARTENAIRES POTENTIELS 9
Faire participer les partenaires à un stade aussi précoce que possible 9
Le PAM est également un partenaire 9
Revoir les critères de sélection des partenaires 10
Identifier les partenaires potentiels 11
Identifier et impliquer les partenaires au niveau communautaire 11
Identifier et impliquer les partenaires gouvernementaux 12
De nouveaux partenaires apparaîtront avec le temps 13
Les partenaires se sélectionneront eux-mêmes 13
Être conscient des problèmes qui se posent dans les partenariats 14

ANALYSER LA SITUATION 15
Comment faire face à des situations prédéterminées 15
Comment faire face à une situation nouvelle 15
Les considérations de parité hommes-femmes reflètent une importance critique 16
Une analyse de situation peut exiger des outils 17
Élucider la mission commune 17
L'analyse de la situation et l'analyse des parties prenantes sont liées 18
Une implication au plan local est importante 19

ANALYSE DES PARTIES PRENANTES 21
Partenaire n'est pas synonyme de partie prenante 21
Certaines catégories de parties prenantes ou de groupes de parties prenantes peuvent être nécessaires 21
L'analyse des parties prenantes revêt une importance capitale 22
Identifier les parties prenantes 24
Identifier les intérêts des parties prenantes 24
Veiller à ce que les femmes apparaissent séparément comme parties prenantes dans tous les groupes 25
Identifier les capacités des parties prenantes 25
Identifier les rôles potentiels des parties prenantes 26
L'analyse des parties prenantes par la communauté est également utile 26
L'analyse des parties prenantes peut être délicate 27

ÉVALUER ET GÉRER DES CONFLITS 27
Conflit n'est pas toujours synonyme de violence 27
Le rôle du partenariat dans un conflit communautaire 28
Conflit et inégalités entre hommes et femmes vont souvent de pair 29

L’analyse des parties prenantes est la clé si l’on veut identifier les conflits potentiels 30
Identifier les conflits potentiels et les coalitions de soutien 31
Des conflits existeront aussi au sein des partenariats 32
Quand le conflit surgit, centrer l’attention sur les intérêts 33

ÉLABORER LES PLANS ET ACCORDS POUR LE PARTENARIAT 35
La planification comporte de nombreux éléments 35

Outils fréquemment utilisés avec les partenaires 37

1. Identification des parties prenantes 39
2. Matrice d’analyse des parties prenantes 45
3. Cartographie de base 47
4. Analyse de correspondance des capacités 50
5. Évaluation de la durabilité 53
6. Menaces pour la durabilité d’une organisation 56
7. Discussion positive 59
8. Compréhension du processus de prise de décisions 64
9. Cartographie du paysage institutionnel 68
10. Exposé du problème 71
11. Schéma des flux 73
12. Analyse des rapports de force 77
13. Arbre des problèmes 83
14. Historique des conflits et de leur règlement 87
15. Identification des conflits et des alliances 91
16. Transfert des tâches et des responsabilités 94

Évaluation générale 97

ÉVALUATION RURALE RAPIDE 97
ÉVALUATION RURALE PARTICIPATIVE 99
CIBLAGE COMMUNAUTAIRE 101
FONDS DE PRODUITS ALIMENTAIRES 106

Comment renforcer la participation aux partenariats *s'adresse à ceux d'entre vous qui travaillent sans doute déjà dans le cadre de partenariats ou qui, conscients de leurs avantages, se demandent comment procéder.*

Cette brochure s'adresse non seulement aux fonctionnaires du PAM mais aussi aux agents de ses partenaires. Même si, initialement, un partenariat peut être dû à l'initiative d'une seule institution ou d'un seul groupe, tous les partenaires, essentiellement, ont un enjeu dans l'entreprise et auront intérêt à discuter de certains des concepts, techniques et "astuces" qui permettent de maximiser les résultats d'un partenariat.

Un partenariat accroît la durabilité des résultats. Il s'agit d'un processus qui se poursuivra pendant toute la durée d'intervention du PAM et qui peut être conçu de manière à perdurer après la fin de l'assistance du Programme. Si un partenariat est bien conçu et géré efficacement, de nouveaux partenaires, surtout locaux, seront préparés à poursuivre leurs propres initiatives de développement après la fin de l'assistance initiale.

Cette brochure ***Comment renforcer la participation aux partenariats*** *comprend trois parties. La première, assez générique, décrit le processus, qui comporte sept étapes, bien qu'il doive être bien entendu que celles-ci ne doivent pas nécessairement être toutes franchies dans tous les cas. Chaque partenariat évoluera de sa propre façon. Il n'en demeure pas moins important de savoir quelles sont les étapes du processus pour mieux comprendre celui-ci.*



La deuxième partie expose un certain nombre de mécanismes qui ont été utilisés par des partenaires pour comprendre et analyser la situation et mieux se comprendre eux-mêmes. Ces méthodes pourront être utilisées selon que de besoin, car elles ne constituent pas des directives obligatoires, et il importe de savoir quelles sont celles qu'il y a lieu d'employer et quand. Elles ont été organisées de manière à suivre les étapes du processus générique, bien qu'une marge de manœuvre considérable soit possible dans le choix des mécanismes les mieux appropriés. Il est vivement encouragé de les adapter à d'autres fins.

La troisième partie décrit quatre approches et méthodes générales d'examen que peuvent utiliser le PAM et ses partenaires: l'évaluation rurale rapide, l'évaluation rurale participative, la gestion communautaire et les Fonds de produits alimentaires.

Le processus de partenariat

Un partenariat n'est pas le résultat d'une génération spontanée, même si cela peut parfois paraître le cas. Il existe lorsqu'il est planifié systématiquement et dirigé efficacement. La planification est souple et peut envisager des possibilités nouvelles, mais à l'intérieur d'un cadre reposant sur une définition commune et des principes éprouvés.

Lorsque l'on crée un partenariat, le processus comporte généralement plusieurs étapes lesquelles sont liées mais ne se suivent pas nécessairement dans un ordre déterminé. En fait, le processus est plus efficace lorsqu'il existe une rétroaction constante entre elles, un mouvement itératif continu. Les circonstances peuvent changer avec le temps, ce qui signifie qu'il pourra y avoir lieu de revoir certaines étapes.

Les étapes que comporte le processus de partenariat consistent à:

- ❑ Identifier et inviter les partenaires potentiels
- ❑ Analyser les situations
- ❑ Analyser les parties prenantes
- ❑ Évaluer et gérer les conflits
- ❑ Élaborer le plan et les accords de partenariat
- ❑ Échanger des informations et organiser un suivi et une révision
- ❑ Élaborer une stratégie de transfert des responsabilités.

Les quatre premières étapes, c'est-à-dire celles qui précèdent la création d'un plan de partenariat, sont exposées en détail dans cette brochure. Celles qui suivent l'élaboration du plan de partenariat sont définies dans la Brochure 2, *Planification et gestion de l'information*. L'élaboration du plan de partenariat



proprement dit est traitée dans les deux brochures. Il a été suggéré pour chaque étape certains mécanismes désignés par le signe . Néanmoins, il n'est pas nécessaire de les utiliser dans tous les cas; cela dépendra de la situation. Par exemple, s'il y a un nombre limité de partenaires qui ont collaboré de manière satisfaisante dans le passé, ces outils peuvent ne pas être nécessaires. Si le dialogue est ouvert et s'il y a peu de tension, les outils indiqués peuvent ne pas être applicables. Il s'agira d'une question d'appréciation.

Pendant le processus de partenariat, il faudra souvent utiliser certaines techniques nouvelles. Les techniques les plus utiles sont identifiées par le signe . Ces techniques, comme le "remue-méninges", le renforcement des idées du groupe et la sollicitation d'autrui, sont traitées dans la *Brochure 4: Techniques participatives*.

Les pratiques optimales, dans le contexte du processus de partenariat sont notamment les suivantes:

❑ Reconnaître que la participation n'est pas automatique et planifier dès que possible la planification des principales parties prenantes.

❑ Consulter la communauté pour déterminer quelles sont les personnes qui peuvent le mieux la représenter dans le processus de planification.

❑ Indiquer clairement aux partenaires quelles sont les politiques du PAM en matière de participation, et surtout en matière de participation des femmes, et bien comprendre la politique des organisations respectives.

- ❑ Être conscient du fait que l'identification des parties prenantes intéressées est un processus continu.

- ❑ Travailler ensemble pour élaborer les stratégies opérationnelles.

- ❑ Faire preuve de réalisme quant aux atouts et aux points faibles de toutes les organisations qui participent au partenariat et ne pas perdre de vue qu'il pourra être nécessaire de renforcer leur capacité.

Identifier et inviter les partenaires potentiels

Faire participer les partenaires à un stade aussi précoce que possible

Idéalement, lorsque le PAM élabore le schéma de stratégie de pays (SSP), les partenaires potentiels doivent participer à l'identification des problèmes et à la détermination des stratégies de développement à suivre. Ainsi, il est noué des rapports de partenariat qui peuvent être utiles lors de la programmation future. Comme les partenaires potentiels ont déjà pris part à l'adoption des décisions, les bases et l'implication nécessaires sont déjà présentes.

Le PAM est également un partenaire

Il ne faut pas perdre de vue que si le PAM prend l'initiative du partenariat, il est aussi un partenaire. Une fois le partenariat créé, le PAM devra honorer tous les engagements qui ont été pris.



Revoir les critères de sélection des partenaires

La sélection de partenaires appropriés est un processus à double sens auquel il faut réfléchir. Étant donné la diversité des partenaires potentiels qui opèrent dans les différents pays où travaille le PAM, il est certain que les candidats potentiels ne sont pas tous des partenaires également appropriés.

Les critères génériques de sélection ci-après, qui ont été identifiés conjointement par le PAM et des ONG associées, peuvent aider à identifier quelques partenaires potentiels. Ils sont expliqués plus en détail dans le document intitulé *Collaboration entre le PAM et les ONG: Un cadre de partenariat* (2001). S'il y a certes lieu de suivre les suggestions figurant dans ce document, les bureaux de pays du PAM pourront affiner ces critères sur la base des circonstances qui prévalent dans le pays.

- **Les partenaires doivent avoir démontré:** transparence et responsabilité; crédibilité et acceptation locale; stabilité et capacité financières; et statut juridique.

- **Les partenaires doivent souscrire à un certain nombre d'éléments:** vision, objectifs, valeurs et intérêts communs; valeur ajoutée des partenariats et impact potentiel de la complémentarité des rôles; et politiques en matière de parité hommes-femmes.

Il se peut que certains partenaires ne répondent pas à tous les critères identifiés mais puissent néanmoins être d'importants associés et avoir le potentiel d'apprendre et de se développer grâce au partenariat. Il se peut par exemple qu'au début, les organisations communautaires n'aient pas de statut juridique défini ou ne soient pas financièrement viables, mais puissent néanmoins constituer d'importants partenaires potentiels.

Identifier les partenaires potentiels

Lors de la première réunion avec les principaux partenaires actuels, il pourra être bon de s'attacher ensemble à identifier d'autres partenaires potentiels. L'on peut pour cela procéder à une **Identification des parties prenantes** (Brochure 3) pour comprendre quelles sont celles qui peuvent le mieux contribuer au succès du programme.

Il y a lieu de noter que si tous les partenaires sont des parties prenantes, les parties prenantes ne seront pas toutes des partenaires. Certaines d'entre elles devront simplement être consultées au sujet des décisions qui les affectent ou en être informées.

Certaines des techniques qui peuvent être utilisées pour identifier plus facilement les parties prenantes lors des premières réunions sont le **Remue-méninges** et les **Techniques de Delphes** (Brochure 4).

Si la réunion avec les partenaires potentiels est la première, il pourra être utile de consulter les **Techniques de facilitation** (Brochure 4).

La liste initiale des parties prenantes est précieuse et sera utilisée ultérieurement pour **l'Analyse des parties prenantes** (Brochure 3). Elle doit être communiquée à tous les partenaires, lesquels devront la revoir et la mettre à jour fréquemment.

Identifier et impliquer les partenaires au niveau communautaire

Il peut être difficile d'identifier parmi la communauté des associés pouvant être des "partenaires" au début du processus de



programmation et lors des premières étapes du partenariat. Il importe néanmoins de prévoir d'emblée une représentation de la communauté, sous une forme ou sous une autre, pour lui "réserver une place à table".

Les ONG locales qui collaborent étroitement avec les communautés doivent identifier les principaux dirigeants communautaires qui représentent les groupes les plus vulnérables, comme les femmes et les ménages qui vivent dans l'insécurité alimentaire, et défendre leurs intérêts.

Les mécanismes identifiés dans la Brochure 5, *Collaborer avec des communautés pour mieux comprendre*, pourront faciliter l'implication de la communauté pendant tout ce processus.

Identifier et impliquer les partenaires gouvernementaux

Comme le PAM travaille en collaboration avec les organismes gouvernementaux, il se tient généralement en rapport constant avec les ministères et avec les agents sur le terrain des organismes gouvernementaux. Fréquemment, le gouvernement aura déjà collaboré avec le PAM lors de l'élaboration du schéma de stratégie de pays (SSP). En outre, les liens entre les ONG et les organismes gouvernementaux sont souvent faibles et le PAM peut aider à les renforcer.

Il importe au plus haut point d'identifier le ministère approprié et le niveau, au sein de ce ministère, mieux adéquat pour faciliter le partenariat. Le PAM fournit un appui aux gouvernements, lesquels, dans la plupart des cas, sont déjà ses principaux partenaires. La relation entre le PAM et le gouvernement constitue généralement le point de départ pour identifier et rassembler les partenaires potentiels et entreprendre l'analyse de situation.

De nouveaux partenaires apparaîtront avec le temps

Dans le cas des secours d'urgence, qui reposent sur une approche communautaire, les comités qui sont constitués seraient des partenaires potentiels. Il pourra s'avérer nécessaire de mieux les organiser avant qu'ils puissent représenter leurs mandants.

Dans le cas des IPSR ou dans les camps de réfugiés, les dirigeants des comités peuvent apparaître de leur propre initiative ou avec l'assistance d'autres entités et devenir d'importants partenaires du développement.

Dans le cas des programmes de développement, il y a souvent des comités, comme les comités de gestion forestière, constitués sur l'initiative du PAM ou d'autres partenaires. Il importe au plus haut point de veiller à ce que ces intérêts soient représentés dans le partenariat.

Les partenaires se sélectionneront eux-mêmes

Au cours des quelques premières années, les partenaires peuvent changer, et il faut voir là un processus naturel et sain. Généralement, quelques personnes et les organisations qu'ils représentent manifestent de l'intérêt au début puis se rendent compte que le partenariat ne leur apporte pas assez pour qu'elles continuent à y participer. D'autres pourront ne discerner les possibilités qu'offre le partenariat qu'après que le programme fonctionne depuis un certain temps.

Il est bon de consacrer le temps nécessaire pour discuter avec les associés qui souhaitent quitter le partenariat pour s'assurer qu'ils ne le font pas pour des raisons qui tiennent à une défaillance de l'organisation du partenariat lui-même.



Être conscient des problèmes qui se posent dans les partenariats

Il est essentiel de se rendre compte que des différents partenaires ont des vocations et des cultures très différentes. Pour que le partenariat soit couronné de succès, les représentants des associés doivent considérer les aspects centraux du partenariat du point de vue de leurs mandants, même si, personnellement, ils ne sont pas d'accord sur certaines des questions connexes.

La première réunion est extrêmement importante et a pour but de susciter un climat de confiance et un intérêt suffisant pour justifier une deuxième réunion. Voir la Brochure 4, *Techniques participatives* (Techniques des réunions) pour des informations plus détaillées. En l'occurrence, toutefois, il conviendra de s'attacher particulièrement aux questions ci-après:

- **Qui convoquera la réunion?** Il importe d'identifier une personne ou une organisation qui soit bien considérée par toutes les parties intéressées et qui puisse convoquer la réunion grâce à la crédibilité dont elle jouit aux yeux de tous les partenaires.

- **Où aura lieu la réunion?** Pour la première réunion, il est préférable de trouver un terrain neutre, ce qui évitera que la réunion soit considérée comme étant contrôlée par une organisation déterminée.

- **Qui animera la réunion?** Il faudra, pour animer la réunion initiale, trouver quelqu'un qui soit à l'aise et puisse faciliter une réunion participative.

Analyser la situation

Comment faire face à des situations prédéterminées

Pour comprendre quelles sont les parties prenantes dont le rôle revêtirait une importance capitale pour le partenariat, il faut d'abord comprendre la situation à laquelle l'on est confronté. Une analyse de situation peut faire intervenir des aspects politiques, culturels ou financiers ou des éléments liés à la sécurité alimentaire.

Le SSP établi par le PAM, ainsi que la documentation qui régit l'action des autres partenaires, peuvent être un bon point de départ pour comprendre la situation et élaborer des stratégies pour y faire face. Celles-ci peuvent être revues par les partenaires, lesquels pourront confirmer qu'ils sont d'accord avec les objectifs. Il se peut qu'il existe déjà un programme bien défini comportant un cadre logique existant, lequel peut également être revu. À ce stade, la tâche peut être plus facile si certains des partenaires ont déjà participé à l'identification de la situation et des stratégies.

Comment faire face à une situation nouvelle

S'il est apparu une situation nouvelle, comme des inondations, un tremblement de terre, une guerre ou une famine, il pourra être nécessaire de rassembler des informations supplémentaires pour comprendre la situation. En pareil cas, on pourra rassembler des informations auprès de sources secondaires, comme une opération d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ACV) ou des services gouvernementaux.

Les partenaires locaux pourront être des sources précieuses d'information pour l'analyse de la situation, spécialement s'ils



travaillent déjà depuis longtemps dans le pays, et surtout au plan local.

L'évaluation rurale rapide (Brochure 3) est l'une des méthodes qui permet de faire rapidement le point de la situation en termes assez larges et assez systématiques pour être fiables. Cette méthode est extrêmement utile si les partenaires procèdent à cette évaluation ensemble, en tant qu'équipe, avec l'aide d'autres spécialistes (comme des spécialistes de la nutrition ou des médecins) en cas de besoin. La méthode d'évaluation rurale rapide donne de bons résultats, à ce stade précoce de l'opération, car elle permet d'explorer systématiquement une situation sans pour autant y impliquer les populations locales à tel point que l'on susciterait déjà chez elles des expectatives.

Les considérations de parité hommes-femmes reflètent une importance critique

Il importe d'analyser la situation du point de vue et des hommes et des femmes. Il faudra veiller à ce que les hommes et les femmes soient représentés comme il convient au sein du partenariat et que les femmes puissent faire entendre leurs voix étant donné qu'elles représentent un secteur nombreux et important, spécialement en matière de sécurité alimentaire.

Une analyse sexospécifique doit être menée à bien, même lorsqu'il s'agit de distribuer des secours d'urgence. En période de crise, l'on s'attache surtout à satisfaire les besoins essentiels — eau, nourriture, abri, assainissement et services de santé de base — et à y faire face aussi rapidement que possible en fournissant une "aide". Cependant, la nécessité d'agir rapidement et efficacement ne justifie pas des opérations

d'urgence "toutes faites". Les questions liées à l'aide alimentaire et à la parité entre les sexes sont indissociablement liées. En cas de guerre, de sécheresse ou d'autres types de catastrophes, trois victimes sur quatre sont des femmes et des jeunes enfants. Les victimes des catastrophes (aussi bien les hommes que les femmes) doivent être consultées et participer activement au processus de planification des activités tendant à atténuer l'impact de la catastrophe.

Une analyse de situation peut exiger des outils

Après avoir rassemblé et analysé les données recueillies auprès des sources secondaires et des partenaires ou provenant de l'évaluation rurale rapide, il pourra s'avérer nécessaire d'analyser la situation plus en détail.

Les outils (Brochure 3) qui peuvent être utiles en l'occurrence sont **l'Analyse des forces en présence**, qui aide à identifier les zones d'accord, ou **l'Arbre des problèmes**, qui identifie leurs causes profondes et les rattache aux solutions, ou encore la **Cartographie de base**, pour pouvoir discuter des domaines de compétence existants, des problèmes et des différences dues aux cultures.

Élucider la mission commune

L'analyse de la situation constitue souvent pour les partenaires la première occasion d'indiquer clairement ce qu'ils pensent et de s'assurer que leurs idées sont partagées. D'une manière générale, c'est le partenaire qui a pris l'initiative de l'analyse qui s'attachera à définir les zones d'entente.



Les questions à poser peuvent notamment être: “Quelle est la nature du problème que les partenaires pourraient résoudre, et pourquoi est-il nécessaire de rassembler ces partenaires pour le résoudre?”

Les outils qui peuvent être utilisés pour élucider les zones d’entente sont **l’Arbre des problèmes** (Brochure 3) ou la **Discussion positive** (Brochure 3).

L’analyse de la situation et l’analyse des parties prenantes sont liées

Pour le PAM, l’analyse de la situation et l’analyse des parties prenantes sont indissociablement liées étant donné qu’elles fournissent des informations capitales dont dépendront plusieurs aspects de la conception des programmes, et notamment:

- L’évaluation des possibilités de participation (niveau de la planification stratégique).
- La création ou le renforcement de partenariats.
- Une meilleure compréhension des problèmes de sécurité alimentaire.
- La définition des objectifs du programme.

Ces analyses interdépendantes constituent les bases sur lesquelles les principales parties prenantes pourront participer à l’ensemble du programme et seront reflétées dans le cadre logique et/ou le plan d’action.

Pour établir une corrélation entre les capacités et les intérêts des parties prenantes et les caractéristiques générales de l’environnement dans lequel le PAM travaillera, il faut replacer les conclusions de l’analyse des parties prenantes dans le contexte des éléments économiques, politiques, démographiques, écologiques et

de sécurité qui affectent la sécurité alimentaire dans les régions où il a été déterminé par une ACV qu'elle est déficiente. Comme, pour une large part, cette information provient de source secondaire, et notamment des statistiques du gouvernement, il est essentiel de faire participer les parties prenantes locales à nombre des aspects de l'analyse de la situation. Un outil qui peut être utile en l'occurrence est la **Cartographie de base** (Brochure 3).

Une implication au plan local est importante

L'analyse de situation ne doit pas être considérée comme utile uniquement au plan national ou pour l'élaboration des stratégies. Il importe au plus haut point d'impliquer les parties prenantes locales à l'analyse de situation car l'on peut ainsi se faire une idée plus exacte de la situation sur place et mieux comprendre le contexte politique et culturel dans lequel il peut y avoir une participation. En ce sens, les approches dites “à partir du sommet” et “à partir de la base” sont reliées en faisant participer toutes les parties prenantes à l'analyse des possibilités de participation et à la planification de celle-ci. Lorsque l'on travaille avec une communauté, chacun des partenaires devra faire ses propres analyses des parties prenantes et de la situation pour compléter celles des autres.



Questions à poser

Les questions ci-après peuvent être utiles pour intégrer les approches participatives à un programme du PAM et les relier à l'analyse de situation et à l'analyse des parties prenantes:

- ➢ *Comment les autorités nationales et locales réagiront-elles sans doute à l'approche participative proposée?*
- ➢ *Quels sont dans la localité les facteurs culturels, sociaux et politiques qui peuvent influencer la participation des populations?*
- ➢ *Quels les aspects sécurité à prendre en considération?*
- ➢ *Quelles sont les organisations locales ou pratiques traditionnelles qui pourraient contribuer à promouvoir la participation?*
- ➢ *Comment les populations locales réagiront-elles sans doute aux efforts entrepris pour les impliquer?*
- ➢ *Quelles sont les contributions que les différents acteurs peuvent apporter aux activités des programmes?*
- ➢ *Quels sont les ressources, compétences et temps disponibles pour promouvoir la participation?*

Sur la base des conclusions de l'analyse de la participation, on peut commencer à esquisser des mesures concrètes dans un plan, dans les programmes de travail des bureaux de pays et dans les accords de partenariat.

Analyse des parties prenantes

Partenaire n'est pas synonyme de partie prenante

Les partenaires sont des parties prenantes, mais les parties prenantes ne sont pas toutes des partenaires. Les partenaires auront intérêt à entreprendre une analyse des parties prenantes peu après qu'elles se sont associées, ce qui leur permettra de faire connaissance avec les associés avec qui ils traiteront ou de déterminer s'il y a lieu d'en inviter d'autres.

Les partenaires collaborent étroitement dans une perspective à longue échéance, tandis que les parties prenantes peuvent collaborer sur une base occasionnelle. La partie prenante ou un groupe de parties prenantes peut néanmoins à tout moment devenir un partenaire.

Les parties prenantes qui ne sont pas des partenaires ou qui ne sont pas représentées au partenariat doivent être considérées comme des mandants et être tenues informées de toutes les décisions adoptées. Elles doivent savoir qu'elles peuvent à tout moment faire entendre leur voix dans la prise de décisions et que leurs besoins sont pris en compte.

Certaines catégories de parties prenantes ou de groupes de parties prenantes peuvent être nécessaires

Si les parties prenantes sont nombreuses car la situation est particulièrement complexe, il peut être plus efficace de les ranger dans des catégories de parties prenantes primaires et secondaires et de sélectionner les principales d'entre elles dans ces deux catégories. L'on peut ainsi identifier les informations nécessaires et les préoccupations à prendre en compte.
Voir **Identification des parties prenantes** (Brochure 3).



L'analyse des parties prenantes revêt une importance capitale

Une analyse des parties prenantes permet de se faire une vue d'ensemble de personnes, groupes ou institutions qui:

- ❑ Ont un intérêt dans le succès du programme.
- ❑ Contribuent à la réalisation des objectifs du programme ou sont affectés dans ces objectifs de manière positive ou négative.
- ❑ Peuvent influencer la situation.

Il est bon aussi d'identifier les groupes qui devraient être impliqués directement ou indirectement et de veiller à ce que les groupes les plus pauvres et les plus marginalisés soient représentés. Cela n'est parfois pas aussi facile qu'il paraît, spécialement à l'intérieur des communautés. Les parties prenantes ou "acteurs", comme elles sont appelées par certaines institutions, sont notamment les agents du PAM, les membres des communautés, hommes et femmes, dirigeants de la collectivité, les représentants des groupe communautaires, les ONG associées, les agents gouvernementaux à différents niveaux, les groupes politiques, les institutions des Nations Unies, les organismes bilatéraux, les fondations et/ou les donateurs.

L'analyse des parties prenantes a pour but d'identifier:

- ➢ Les parties prenantes principalement intéressées par un programme.
- ➢ Quels sont les intérêts des parties prenantes dans le contexte du programme.
- ➢ Les capacités des parties prenantes et les activités de renforcement des capacités à prévoir.
- ➢ Les ressources que peuvent apporter les parties prenantes.
- ➢ Le rôle potentiel que peuvent jouer les parties prenantes dans le cycle de programmation.
- ➢ Les partenaires potentiels.

➢ Les difficultés ou conflits potentiels ou possibilités de créer des alliances entre divers groupes.

L'analyse des parties prenantes peut aller d'une étude rapide et superficielle qui ne fait que résumer les acteurs en présence et ce que sont les principaux intérêts à une étude plus approfondie englobant par exemple valeurs, fonctionnement interne, représentation, capacités et besoins de participation.

Le type d'analyse des parties prenantes à réaliser dépendra de la situation, des partenaires, de l'envergure du programme et des activités ainsi que des types de questions que suscite la situation. L'une des formes d'analyse les plus faciles est la **Matrice d'analyse des parties prenantes** (Brochure 3), qui peut facilement être adaptée et peut être utilisée à des fins très diverses.

Le **Diagramme de Venn** (Brochure 5) peut être utilisé pour analyser les différences qui caractérisent l'influence et le pouvoir relatifs des parties prenantes ainsi que pour identifier celles pour qui les activités proposées peuvent avoir un impact négatif ou positif ainsi que celles qui risquent d'opposer une résistance et de susciter des problèmes.

L'Évaluation de la durabilité (Brochure 3) porte sur les partenaires eux-mêmes, c'est-à-dire sur la viabilité des groupes de parties prenantes ou des organisations qui devront poursuivre les activités lorsqu'il sera mis fin à l'appui extérieur.

Pour faciliter le processus de sélection, il peut être mené avec les partenaires potentiels une évaluation conjointe pour déterminer les atouts et les points faibles de chaque organisation et la valeur ajoutée que chacune d'elles peut apporter au partenariat. Cette opération peut être facilitée par **l'Analyse de correspondance des capacités** (Brochure 3).



Identifier les parties prenantes

Identifier les parties prenantes est un processus continu et il en apparaîtra de nouvelles pendant toute la durée du programme. La base constituera néanmoins la liste initialement établie par les partenaires.

La liste de questions ci-après, utilisée conjointement avec des techniques comme le **"Remue-méninges"**, la **Cartographie de l'esprit** et la **Technique de Delphes** (Brochure 4), est très utile pour susciter une discussion et faciliter ainsi l'identification des diverses parties prenantes.

- Qui risque d'être affecté de manière négative ou positive par le programme ou l'activité?
- Quels sont les "sans voix" en faveur desquels des efforts particuliers vont devoir être entrepris?
- Qui sont les représentants des groupes qui risquent d'être affectés?
- Quels sont ceux qui risquent d'appuyer activement le programme proposé ou au contraire de s'y opposer?
- Qui peut améliorer l'efficacité du programme en y participant ou la compromettre en s'abstenant d'y participer ou en s'y opposant purement et simplement?
- Qui peut apporter des ressources financières et techniques?
- Qui oublions-nous?

Identifier les intérêts des parties prenantes

Il peut y avoir autant d'intérêts différents que de parties prenantes, et il faudrait comprendre comment lesdits intérêts convergent. Le principal outil, **Matrice d'analyse des parties prenantes** (Brochure 3) peut être adapté pour répondre aux questions ci-après touchant les intérêts des parties prenantes:

- Qu'est-ce que les parties prenantes attendent du programme?
- Quels avantages ou inconvénients le programme peut-il avoir pour les parties prenantes?
- Quelles sont les ressources que les parties prenantes seront disposées à engager (ou compteront éviter d'engager) dans les activités du programme?

Veiller à ce que les femmes apparaissent séparément comme parties prenantes dans tous les groupes

Des "cartes des sexes" peuvent aider à identifier les groupes de parties prenantes qui prennent les décisions et à déterminer s'ils sont composés principalement de femmes ou d'hommes. On pourra voir ainsi clairement si les intérêts des femmes ont ou non des chances d'être pris en considération.

Identifier les capacités des parties prenantes

Pour identifier rapidement les capacités des parties prenantes, on peut se poser les questions suivantes, lesquelles pourront être incorporées à la **Matrice d'analyse des parties prenantes** (Brochure 3).

Quelles sont les parties prenantes qui auront:

- L'expérience des approches participatives et ont réussi à les appliquer?
- Des compétences techniques et administratives?
- Du personnel qualifié disponible?
- Des ressources dont elles peuvent faire l'apport au programme?



- La capacité de se déplacer, de s'étendre ou de prendre des contacts pour intervenir dans des domaines non traditionnels?
- La volonté d'être transparentes et responsables?
- Des connaissances locales?

Un autre outil qui peut être utile pour évaluer les capacités des différentes parties prenantes est l'**Analyse de correspondance des capacités** (Brochure 3).

Identifier les rôles potentiels des parties prenantes

Les différentes parties prenantes seront mieux à même de jouer des rôles différents pendant l'exécution du programme. La **Matrice d'analyse des parties prenantes** (Brochure 3) peut également être adaptée pour cette analyse, en posant les questions ci-après:

- À quelle phase du programme les parties prenantes peuvent-elles contribuer?
- Quels types de contribution (information, fonds, gestion, organisation) peuvent-elles apporter pendant ces différentes phases?

L'analyse des parties prenantes par la communauté est également utile

La communauté peut aussi faire une analyse des parties prenantes, laquelle portera spécifiquement sur celles qui appartiennent à la communauté. Cette analyse communautaire est décrite dans la Brochure 5, *Travailler avec les communautés pour mieux comprendre*. Les parties prenantes de la communauté sont habituellement représentées au partenariat par une ou deux

personnes, mais il y a aussi d'autres parties prenantes très spécifiques qui n'existent que dans certains domaines. Par exemple, il se peut que l'épicier du village voit ses affaires affectées par l'aide alimentaire, et il peut être représenté dans l'analyse communautaire des parties prenantes, mais pas nécessairement au partenariat.

L'analyse des parties prenantes peut être délicate

L'analyse des parties prenantes fait souvent intervenir des informations délicates. Beaucoup d'intérêts et de desseins ne sont pas exprimés ouvertement et il n'y a généralement guère intérêt à vouloir les faire apparaître au grand jour.

Il faut néanmoins assurer le soutien des responsables de la prise de décisions, lesquels doivent par conséquent être représentés au partenariat par les personnes habilitées à prendre des décisions au nom de l'organisation.

Évaluer et gérer des conflits

Conflit n'est pas toujours synonyme de violence

Il y a d'innombrables formes de tensions ou de conflits qui sont inhérents à l'exécution des programmes. Le conflit peut impliquer plusieurs groupes différents, par exemple hommes et femmes, différents usagers de la même ressource naturelle, ou groupes communautaires et organismes gouvernementaux. Ces conflits non violents, qui peuvent se manifester au foyer ou dans la salle de réunions, sont parfois plus difficiles à identifier que les conflits armés, mais ils peuvent avoir le même effet dévastateur sur les programmes. Lorsque le PAM et ses partenaires interviennent, il en résulte généralement une modification des comportements ou des



processus. Or, il existe un risque très réel que les conflits existants se trouvent intensifiés ou que de nouveaux conflits soient créés. Pour prévenir ou résoudre les conflits, il importe par conséquent que toutes les parties prenantes et/groupes de parties prenantes participent aux programmes et que les intérêts soient pris en considération.

La gestion des conflits englobe toute la gamme d'activités consistant à devancer, limiter et résoudre les conflits. En essayant d'identifier les causes profondes d'un conflit, comme l'inégalité, la discrimination ou l'injustice, et à y remédier pendant les étapes de la conception, de l'exécution et du suivi des programmes, le PAM, en collaboration avec les partenariats, espère réduire les conflits que risque de susciter l'introduction de ressources nouvelles ou une modification des rapports de forces. Comme l'assistance modifie le status quo et suscite presque toujours des tensions et des conflits au sein d'une communauté, il faut faire preuve d'habilité pour éviter l'impact négatif que pourraient susciter certaines parties prenantes.

Le rôle du partenariat dans un conflit communautaire

Il est presque impossible pour des non-initiés de comprendre comment leurs actes affecteront les rapports de force et les lignes de clivage dans une communauté. Cependant, il est souvent très facile pour les membres de la communauté elle-même d'identifier les tensions potentielles. S'il est impossible d'éliminer un conflit de l'extérieur si les parties en litige ne veulent pas elles-mêmes régler leurs divergences de vues, les partenaires peuvent aider les intéressés à agir de leur propre initiative et impliquer les parties prenantes dans l'identification et l'atténuation des tensions potentielles.

Les partenaires peuvent essayer de comprendre les tensions qui

peuvent surgir à la suite des différentes interventions et activités et essayer de les atténuer au moyen d'un effort de communication et d'information. Pour bien comprendre les tensions, il faut s'attacher aux intérêts stratégiques de toutes les parties prenantes et les prendre en considération.

Conflit et inégalités entre hommes et femmes vont souvent de pair

Les conflits dus à l'inégalité entre hommes et femmes peuvent parfois ne pas être aussi évidents que ceux qui apparaissent plus immédiatement.

Faire en sorte que les femmes soient représentées au partenariat peut beaucoup aider à comprendre les conflits entre hommes et femmes qui peuvent surgir. Si l'on veut qu'une stratégie soit efficace, il faut commencer par prendre conscience des changements qui peuvent résulter dans les tensions entre hommes et femmes. On peut citer l'exemple suivant. Dans un cas particulier, les hommes ont été chargés de la distribution des vivres dans les communautés, alors que c'était généralement les femmes qui étaient responsables de l'alimentation du ménage. Or, l'organisation dirigée par les hommes n'a pas réparti les vivres de façon équitable. En définitive, et après quelques tensions, les femmes ont recouvré leur rôle et les produits alimentaires ont été répartis plus équitablement. S'il avait été fait une analyse des rôles des hommes et des femmes, on se serait rendu compte d'emblée que c'était traditionnellement les femmes qui étaient chargées de l'alimentation, des tensions auraient pu être évitées et le programme aurait pu être plus efficace dans des délais plus brefs.



Principes essentiels que doivent suivre les agents du PAM en matière de gestion des conflits

- Établir et entretenir un processus transparent de collaboration fondé sur le respect mutuel, des objectifs communs et des apprentissages conjoints.
- Développer des partenariats de nature à entretenir des relations de travail efficaces avec toutes les parties prenantes.
- Faciliter l'implication et l'engagement des parties prenantes.
- Aider les partenaires à concevoir et à exécuter des activités qui, dans la mesure du possible, sont fondées sur les connaissances traditionnelles ou locales.
- Appuyer les interventions qui respectent et accommodent les diversités culturelles et autres.
- Promouvoir un apprentissage continu et un style de gestion souple.
- Être ouvert aux idées d'autrui.

L'analyse des parties prenantes est la clé si l'on veut identifier les conflits potentiels

L'expérience acquise par d'autres organisations montre que pour évaluer les risques de conflits, il faut identifier de manière approfondie quelles sont les parties prenantes et analyser leurs intérêts.

L'on peut, grâce à une analyse des parties prenantes, identifier celles qui pourront appuyer les interventions et celles qui, au contraire, pourront y opposer une résistance. Il y aura toujours quelqu'un qui résistera aux changements, et il importe de le savoir

et de pouvoir faire face à une telle situation avant qu'elle ne prenne de trop vastes proportions.

Lorsqu'il est entrepris une analyse des parties prenantes, quelle qu'en soit la forme, il est vivement encouragé de centrer l'attention sur les intérêts des parties prenantes et les conflits potentiels. C'est ce que l'on peut faire facilement, par exemple, en soulignant, dans le **Schéma de Venn** (Brochure 5), les cercles indiquant les parties prenantes dont on peut attendre une réaction positive et celles qui risquent de susciter des conflits. Dans ce dernier cas, il y aura lieu de pousser l'analyse plus loin en élaborant des stratégies pour faire face aux conflits potentiels.

Identifier les conflits potentiels et les coalitions de soutien

Pour identifier les éléments des conflits potentiels lors d'une analyse des parties prenantes, il y aura lieu d'élaborer une liste de questions comme celles qui sont reproduites ci-dessous, ce qui encouragera la discussion et le passage à l'élaboration d'une stratégie visant à atténuer les tensions potentielles.

- Les parties prenantes ont-elles des intérêts qui peuvent entrer en conflit avec ceux d'autres parties ou correspondre à ces derniers?
- Quelle est l'idée que les parties prenantes se font des autres?
- Les activités et le programme proposés mettent-ils en cause les rapports de force existants?
- Quelles sont les personnes dont on peut s'attendre qu'elles appuient le programme ou s'y opposent?

La matrice de base de **l'Analyse des parties prenantes** (Brochure 3) peut aisément être adaptée pour analyser les risques



de conflits potentiels et les coalitions de soutien. Certains des outils (Brochure 3) qui peuvent être utilisés pour comprendre les risques de conflits et élaborer une stratégie pour les atténuer sont les suivants:

- **Identification et gestion des conflits**
- **Cadre temporel des conflits et de leur règlement**
- **Conflits et identification d'alliance**

Les partenaires auront peut-être intérêt à identifier les risques de conflits à l'intérieur de leur groupe ou du groupe qu'ils représentent. Cette étude pourra être utilement employée avec les agents d'exécution du programme et les partenaires de la communauté pour illustrer la gravité des risques de conflits et leur répartition.

Des conflits existeront aussi au sein des partenariats

Rassembler des partenaires divers pour planifier, exécuter et suivre conjointement un programme créera indubitablement des causes de friction. Une fois constitués, les groupes suivent habituellement les étapes suivantes:

Constitution – c'est ce que l'on appelle la "lune de miel" pendant laquelle les membres du groupe font de leur mieux et évitent ou ignorent les problèmes potentiels.

Orages – lorsque les intérêts et desseins des membres du groupe apparaissent au grand jour, généralement lorsqu'un travail s'impose, le groupe traverse une période de tensions et de désaccords. Il s'agit là d'une étape inévitable du processus, mais c'est aussi un moment pendant lequel le groupe peut

éclater si des efforts judicieux ne sont pas faits pour l'aider à franchir les écueils.

Établissement de normes – à mesure que les divergences de vues sont aplanies, le groupe reconnaît l'existence de liens communs et commence à avoir des "normes" ou des méthodes de travailler ensemble.

Exécution – à mesure que chacun se familiarise avec les normes, le groupe commence à fonctionner comme équipe dont les membres peuvent collaborer à créer leurs spécificités et leurs atouts et points faibles différents.

Apprendre à gérer les conflits pendant la période d' "orages" aide les partenaires à comprendre les conflits qui peuvent surgir au niveau des communautés à l'intérieur d'organisations et de groupes.

Quand le conflit surgit, centrer l'attention sur les intérêts

Quel que soit le conflit, certains **intérêts** sous-jacents sont en jeu. Il existe également certaines normes qui peuvent servir de référence pour déterminer ce que pourrait être un résultat juste, c'est-à-dire les **droits**. Enfin, il existe habituellement un **rapport de force** entre les parties en litige. Ces trois éléments fondamentaux — intérêts, droits et rapport de force — sont présents dans tous les conflits et, pour régler ou prévenir un conflit, il y a souvent lieu de centrer l'attention sur ces éléments, individuellement ou ensemble.

Habituellement, un système efficace de règlement des conflits est axé surtout sur les intérêts, et moins sur les droits et les rapports de force.



Règlement des conflits

Caractéristiques	Types	Expressions
Très affirmé Souvent agressif et passionné	**Pouvoir** Exercice d'autorité	Menaces, exigences: "Si vous ne faites pas ceci, nous ferons cela!"
Affirmé Opposition d'une position à une autre	**Droits** Respect des règles, procédures, règlements, accords et traditions	Nombreuses affirmations, souvent personnalisées: "Je pense que" "À mon avis" "Ceci n'est pas conforme à"
Exploratoire Recherche d'information, de choix, d'options, de raisons	**Intérêts** Solution du problème du partenariat. Aller au-delà de la position exprimée pour se poser la question "Pourquoi les gens veulent-ils ce qu'ils disent vouloir"? L' "Histoire de l'orange": Nous voulons tous les deux l'orange. Que faire? Discuter? La couper en deux? Ou chercher pourquoi nous la voulons l'un et l'autre? Pourquoi: Je veux l'écorce pour donner du goût à mon gâteau. Vous voulez le jus à presser pour le boire. Nous pouvons donc l'un et l'autre avoir ce que nous voulons si nous pouvons définir pourquoi nous voulons ce que nous disons vouloir!	Déclarations hésitantes et nombreuses questions: "Que pensez-vous de ..." "Voulons-nous par exemple ...?"

Élaborer les plans et accords pour le partenariat

La planification comporte de nombreux éléments

Toutes les étapes du processus de partenariat qui ont été décrites jusqu'à présent ont amené les associés à un point tel qu'ils peuvent formuler des plans quant à la façon dont ils entendent réaliser leurs objectifs et buts communs.

Il ne faut pas confondre cette planification de partenariat et la planification d'un programme ou la planification de la participation, bien qu'il s'agisse d'autant d'opérations interdépendantes et complémentaires.

Il se peut que nombre des décisions à prendre aient déjà été adoptées au cours des différentes analyses, et par planification, on entend généralement une opération consistant uniquement à rassembler toutes ces décisions et à déterminer qui va faire quoi, où, quand et comment. Il se peut que les questions à résoudre aient été analysées mais qu'il n'ait pas encore été pris de décision et que des informations et des analyses plus détaillées soient nécessaires avant que la planification puisse commencer.

La planification pourra comporter les éléments suivants:

- Exposer des objectifs du processus de partenariat et des buts que l'on entend réaliser ensemble.
- Identification des principaux groupes de parties prenantes ainsi que de leurs rôles, responsabilités et engagements (par exemple, le PAM organisera des réunions communautaires, ou bien les bénéficiaires constitueront des comités conjoints d'exécution des programmes).
- Identification des approches et des méthodes participatives.
- Mesures essentielles de renforcement des capacités.



- Mesures d’évaluation du succès (indicateurs).
- Incidences financières et sources de financement.
- Jalons permettant de mesurer les progrès accomplis.

Ces éléments de la planification, ainsi que la gestion de l’information générée au moyen de l’initiative participative, sont exposés plus en détail dans la Brochure 2, *Planification et gestion de l’information*.

Outils fréquemment utilisés avec les partenaires

Les outils décrits ci-après, souvent appelés “exercices” ou “aides”, peuvent être employés pour aider les partenaires à rassembler et analyser l’information. Ils sont tous participatifs, c’est-à-dire inclusifs, interactifs et itératifs.

Les outils peuvent être utiles même lorsque les partenaires se connaissent bien ou travaillent ensemble depuis un certain temps déjà. Les outils participatifs peuvent aider à comprendre les attributs très différents dont chacun d’eux fait l’apport au partenariat. Les outils utilisés à ce niveau aident également les partenaires à comprendre comment il y a lieu d’inclure les parties prenantes dans les décisions qui les affectent (ou les mandants qu’elles représentent), éléments essentiels de l’efficacité des programmes d’assistance.

Comme les outils sont interactifs et inclusifs, ils montrent que la relation classique “à partir du sommet” change progressivement. Ils sont intéressants et leur application peut entraîner des types d’interaction très différents.

Il importe de ne pas perdre de vue que ces outils ne constituent qu’un aspect d’un processus participatif plus large qui englobe des activités comme les suivantes: rassemblement d’informations sur les programmes; évaluation des capacités organisationnelles dans différents domaines; étude des tendances; et formulation de plans d’action concrets. Les outils ne doivent pas être considérés comme devant se substituer à la “participation” mais plutôt comme des “aides” du processus participatif.



Il importe tout autant d'adapter ces outils à la question, au contexte ou à la situation dont il s'agit. Il faudra faire participer tous les partenaires pour faciliter le processus et utiliser les outils disponibles pour développer les compétences les plus importantes parmi tous les associés.

Nom de l'outil	1. Identification des parties prenantes

Description

Cet outil, qui fait appel à la Technique du "remue-méninges", à la Cartographie de l'esprit ou à la Technique de Delphes pour identifier les parties prenantes, inscrit chacune d'elles ou chaque groupe de parties prenantes sur une fiche séparée, lesquelles sont ensuite rangées en différentes catégories. Sur la base des catégories ainsi établies, l'analyse peut être poussée plus avant.

Applications possibles

❑ Rendre une analyse des parties prenantes prenantes "réalisable" lorsqu'il y en a beaucoup ou lorsque les activités sont nombreuses et complexes.

❑ Lancer la discussion des différences entre les parties prenantes afin d'approfondir l'analyse.

❑ Décision concernant les personnes ou entités qu'il convient d'inviter d'emblée comme partenaires potentiels et identification d'autres partenaires potentiels dès que quelques-uns ont déjà été choisis.

❑ Mettre en relief, de manière assez aisée et exempte de parti pris, les inégalités qui caractérisent les parties prenantes.



Ce qu'il faut

- Séries de catégories qui complètent la situation, par exemple:

  - Parties prenantes dotées d'un statut juridique.
  - Parties prenantes primaires, secondaires et/ou clés.
  - Parties prenantes rurales et urbaines.
  - Parties prenantes risquant de causer des conflits potentiels ou d'appuyer les décisions adoptées principalement par des hommes ou par des femmes.
  - Parties prenantes avec et sans argent ou pouvoir.
  - Parties prenantes ayant le plus à gagner et le plus à perdre.

- Fiches de 20 x 40 cm.

- Ruban autocollant, cailloux ou épingles, selon l'endroit où est organisé l'exercice.

Mode d'emploi

➢ Inscrire les activités prévues au programme sur une grande feuille de papier que tous puissent voir. Cela sert à centrer l'attention du groupe, les parties prenantes identifiées voyant comment les activités peuvent les affecter.

➢ Commencer le "remue-méninges" (ou utiliser la Technique de Delphes ou la Cartographie de l'esprit, à la Brochure 4). Identifier toutes les parties prenantes arrangées en

catégories en fonction des activités prévues par le programme. Inscrire le nom de chaque partie prenante ou de chaque groupe de parties prenantes sur l'une des fiches. Placer ces dernières à un endroit où elles peuvent être vues de tous: soit à plat sur une table située en face des participants, soit collée au mur ou au tableau, soit placée sous une pierre, à terre. Inscrire le nom des parties prenantes en lettres capitales pour qu'il soit facilement lisible.

- Une fois l'identification des parties prenantes achevée, présenter la série de catégories qui ont été choisies. Demander aux participants de déplacer les fiches portant le nom des parties prenantes pour les ranger dans les catégories appropriées. Si les participants sont nombreux, les séparer en groupes de sorte que chacun d'eux soit chargé d'une catégorie et déterminer les parties prenantes à y ranger. Distribuer des fiches supplémentaires de sorte que des parties prenantes puissent être ajoutées pendant le processus de sélection. Laisser un espace pour les parties prenantes qui ont été identifiées mais qui, après plus mûre réflexion, "n'ont pas leur place dans l'opération".

- Lorsque le tri est achevé, discuter des raisons pour lesquelles les décisions en question ont été prises et de ce que ces décisions signifient pour le partenariat. Le facilitateur devra poser des questions de



nature à évoquer des commentaires concernant la catégorie à l'examen.

- Faire comprendre aux participants que cet exercice est seulement l'un des moyens grâce auquel les parties prenantes peuvent être rangées en catégories, et mentionner certaines des possibilités qui peuvent être envisagées à un stade ultérieur. Demander aux participants de suggérer d'autres catégories.

EXEMPLE D'IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Liste des parties prenantes

Primaires

- Associations féminines
- Enfants des écoles
- Entreprises et commerces locaux

Clé

- Agriculteurs
- Ménages pauvres
- PAM
- Notables traditionnels
- Ministère de l'agriculture

Secondaires

- OXFAM
- CARE
- Fondation Aga Khan
- Administration locale
- Ministère de la santé
- ONG locale



Les **parties prenantes** sont les personnes, groupes ou institutions directement intéressés par un programme. Il peut y avoir aussi bien des gagnants que des perdants ainsi que des personnes ou entités qui sont impliquées dans le processus de prise de décisions ou qui en sont exclues.

Les **parties prenantes primaires** sont les personnes et groupes affectés en définitive par le programme. Il s'agit notamment des bénéficiaires ciblés ou des personnes affectées de manière négative par le programme, comme celles qui sont réinstallées contre leur volonté ou qui sont déjà chargées d'une ressource. Dans le cas de certains programmes, les parties prenantes primaires peuvent être rangées en catégories sur la base d'une analyse sociale. Elles peuvent être subdivisées par sexe, par milieu social ou par niveau de revenu, par profession ou par types de services qu'elles utilisent. Souvent, les catégories de parties prenantes primaires peuvent se chevaucher, par exemple femmes et groupes à faible revenu, ou petits usagers des forêts et minorités ethniques.

Les **parties prenantes secondaires** sont notamment le PAM et les autres entités qui jouent un rôle d'intermédiaire dans le processus de fourniture de l'assistance. Autrement dit, ce sont elles qui font parvenir l'assistance jusqu'aux parties prenantes primaires. Elles peuvent être subdivisées selon qu'il s'agit d'organisations de financement, d'exécution, de suivi ou de plaidoyer ou simplement d'organisations gouvernementales, d'ONG ou d'organisations du secteur privé. Dans le cas de nombreux projets, il faudra aussi ranger dans la catégorie de parties prenantes spécifiques des individus clés (par exemple les chefs de départements ou d'institutions qui s'intéressent personnellement aux activités ainsi que des structures institutionnelles formelles comme hommes politiques, notables locaux ou personnalités influentes sur les plans social ou religieux). Il pourra y avoir à l'intérieur de certains groupes des sous-groupes de parties prenantes comme syndicats de la fonction publique, salariées ou catégories spécifiques de personnel comme gardes-forestiers.

Les **parties prenantes clés** sont celles qui revêtent une importance majeure pour le succès ou l'échec du programme ou des activités.

Nom de l'outil

2. Matrice d'analyse des parties prenantes

Description

La matrice d'analyse des parties prenantes peut être adaptée pour servir bien des fins différentes. Il s'agit simplement d'une façon de poser une série de questions touchant toute la gamme de parties prenantes à l'examen. Cette méthode permet de pousser l'analyse plus loin que le simple fait de créer des catégories.

Applications possibles

- ❑ Déterminer comment les parties prenantes sont liées entre elles.
- ❑ Comprendre les différences entre parties prenantes.
- ❑ Identifier et suivre l'évolution des capacités des parties prenantes.
- ❑ Identifier les risques de tensions, comme les impératifs religieux concernant l'alimentation.

Ce qu'il faut

- Liste des parties prenantes.
- Matrice (en blanc ou comportant des catégories prédéterminées).

Mode d'emploi

➢ Identifier et énumérer toutes les parties prenantespotentielles et déterminer celles qui interviendront dans cette matrice.



- Identifier les intérêts (ouverts ou dissimulés) des parties prenantes à la lumière des problèmes que le programme tend à résoudre et de ses objectifs. Ne pas oublier que chaque partie prenante peut avoir de multiples intérêts.

- Évaluer brièvement l'impact probable du programme sur chacun de ces intérêts (positif, négatif, neutre ou inconnu).

- Indiquer la priorité relative qu'il convient d'accorder dans le programme aux intérêts de chaque partie prenante. Ces intérêts peuvent se rattacher aux priorités découlant des politiques et des objectifs du projet du PAM en matière de partenariat. Les indiquer avec le signe .

- Lorsque la matrice présentée est remplie, lancer la discussion sur ce que cela signifie pour les activités du programme ou pour le partenariat. Passer ensuite, si cela paraît approprié, aux autres colonnes connexes, par exemple les causes potentielles de tensions entre groupes de parties prenantes.

Nom de l'outil	3. Cartographie de base
Description	Cet outil utilise une carte pour encourager une discussion sur une large gamme de sujets, dont tous ne sont pas nécessairement concrets mais qui peuvent tous être situés sur une carte. Celle-ci peut être une carte nationale ou locale, une carte administrative ou topographique, selon le type de carte avec lequel les participants pourront être le plus à l'aise. S'il existe une unité ACV dans le pays, de nombreux types de cartes pourront être utilisés.
Applications possibles	❑ Choisir les secteurs qui sont les plusplus vulnérables, ce qui a peut-être été déjà fait lors de la préparation du SSP. ❑ Identifier les secteurs ou itinéraires dangereux. ❑ Discuter et identifier les régions où il peut être fait des évaluations rurales rapides. ❑ Discuter des régions vulnérables et de celles qui vivent dans l'insécurité alimentaire.
Ce qu'il faut	• Une carte du district, de la région ou du pays, selon l'ampleur des activités du programme. Si une carte n'est pas disponible, utiliser un tableau à feuillets mobiles et des feutres pour dessiner une carte.



- Un objectif clairement défini pour l'exercice. Par exemple: "Trouver les sites à visiter pendant l'évaluation rurale rapide qui doit avoir lieu en juillet".

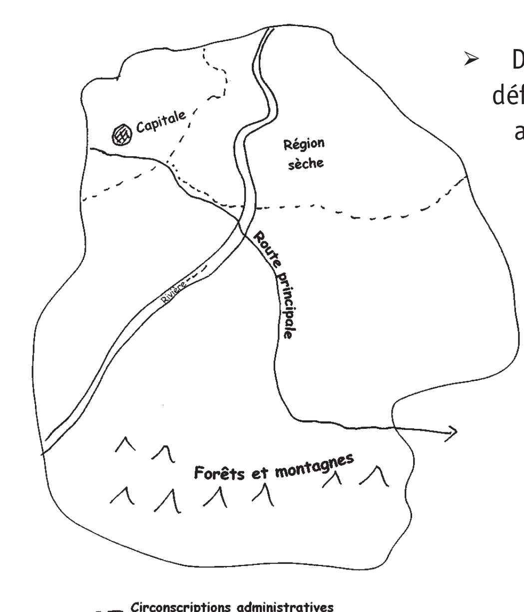
- Des épingles, punaises et autocollants à appliquer sur la carte.

Mode d'emploi

➢ Poser la carte où tous les participants peuvent la voir et la toucher. Une table ronde est idéale.

➢ Familiariser les participants avec la carte en leur demandant de placer des punaises dans les endroits qu'ils connaissent bien, par exemple là où eux-mêmes ou leurs enfants sont nés.

➢ Décrire l'objectif de l'exercice et définir ensemble les critères à appliquer. Par exemple: quelles sont les communautés auxquelles l'on peut aisément avoir accès en juillet? Quelles sont les communautés les plus représentatives dans la région? Quelles sont les communautés les plus vulnérables? Qui travaille dans quelles régions?



- Passer d'un secteur à l'autre et discuter de l'objet de l'exercice. Avant toute décision, montrer que la situation du secteur a été examinée en apposant sur la carte un autocollant. Lorsqu'une décision a été prise, planter une punaise, qui peut être de couleur, par exemple rouge pour un secteur "sûr" ou orange pour un secteur qui doit être "réévalué".



Nom de l'outil	4. Analyse de correspondance des capacités
Description	Il s'agit d'un outil très interactif qui permet aux parties prenantes de déterminer si elles possèdent entre elles les capacités, compétences, ressources, connaissances et/ou expérience requises. Ces capacités doivent être évaluées dans le contexte des activités à réaliser à chaque étape du programme, et l'analyse peut être faite au stade de la préparation ou avant le début de chaque étape suivante.
Applications possibles	❑ Évaluer le potentiel ou les capacités des partenaires d'apprendre les uns des autres, de se former réciproquement et de déterminer les circonstances dans lesquelles un concours de l'extérieur s'impose.
Ce qu'il faut	• Tableau à feuillets mobiles, crayons.
Mode d'emploi	➢ Expliquer la tâche à accomplir. Dans les exemples donnés, ces tâches sont une "évaluation des mesures alimentaires" et une "sélection des activités". ➢ Organiser un "remue-méninges" pour déterminer les compétences, l'expérience et les ressources nécessaires pour mener la tâche à bien.

- Inscrire chacune de ces compétences sur la matrice de correspondance figurant sur le tableau à feuillets mobiles, comme indiqué dans les exemples.

- Demander aux partenaires d'inscrire leurs noms dans les cas où ils disposent des ressources, des compétences ou de l'expérience nécessaires.

- Discuter des résultats, en insistant surtout sur les domaines dans lesquels les partenaires ne possèdent pas toutes les capacités requises.



Exemples d'evaluation des besoins alimentaires

Étape du programme: **Idee**

	A	B	C	D	E
1	*Avez-vous accès aux informations nutritionnelles recueillies au plan national et savez-vous les interpréter?*	*Avez-vous une connaissance de la micro-économie?*	*Disposez-vous d'un personnel assez nombreux formé aux techniques participatives?*	*Disposez-vous d'un appui logistique sur le terrain (transport, bureaux, etc.)?*	*Avez-vous des ressources financières?*
2	*Êtes-vous bien familiarisé avec le climat culturel et politique aux échelons national et local?*	*Avez-vous l'expérience du tra vail avec les populations pauvres et marginalisées et avez-vous des rapports avec elles?*	*Êtes-vous bien familiarisé avec les pratiques suivies par les communautés et les villages pour faire face à l'insécurité alimentaire?*	*Avez-vous du personnel qui parle les langues locales?*	*Êtes-vous familiarisé avec les stratégies alimentaires?*

Étape du programme: **Conception**

	A	B	C	D	E
1	*Disposez-vous de personnel formé aux techniques d'évaluation rurale participative?*	*Disposez-vous d'une large base (nationale et locale) de connaissances des ressources naturelles (foresterie, faune et flore sauvages, parcs naturels, environnement)?*	*Disposez-vous d'une large base (nationale et locale) de connaissances concernant les questions de santé?*	*Disposez-vous d'un appui logistique sur le terrain (transport, bureaux, etc.)?*	*Disposez-vous d'une large base (nationale et locale) de connaissances concernant les questions se rapportant à l'éducation?*
2	*Avez-vous du personnel qui parle les langues locales?*	*Avez-vous une large base de connaissances de l'infrastructure (routes, ponts, bâtiments scolaires, dispensaires, etc.)?*	*Avez-vous l'expérience des évaluations communautaires des besoins?*	*Avez-vous l'expérience des études participatives de référence?*	*Êtes-vous familiarisé avec les stratégies alimentaires?*

Nom de l'outil

5. Évaluation de la durabilité[1]

Description

Grâce à cet outil, les participants peuvent identifier les caractéristiques d'une organisation durable, les classer par ordre d'importance puis évaluer leurs propres organisations à la lumière de ces caractéristiques.

Applications possibles

- ❑ Déterminer les caractéristiques d'une organisation durable.
- ❑ Permettre aux participants d'évaluer leurs propres organisations à la lumière de ces caractéristiques.
- ❑ Identifier les problèmes clés à résoudre pour que l'organisation soit plus durable.
- ❑ Aider les partenariats à s'analyser eux-mêmes en tant qu'organisation.
- ❑ Aider les partenaires à comprendre comment peuvent travailler les organisations communautaires.

Ce qu'il faut

- Tableau à feuillets mobiles, fiches (papier de couleur découpé en bandes), bulletins de vote, feutres, crayons et ruban adhésif.

[1] World Neighbors from the roots up: In Action. Volume 26. No2E. Oklahoma City, Oklahoma, 1999.



Mode d'emploi

- Demander aux participants de dire quelles sont les caractéristiques ou les qualités d'une organisation durable. Écrire chaque caractéristique sur une fiche. Suggérer d'autres qualités s'il y a lieu.

- Demander aux participants de trier les fiches en trois groupes: plus important, important, moins important. Établir ensuite, à l'intérieur de chaque catégorie, un ordre de priorité parmi les caractéristiques identifiées.

- Inscrire sur chaque fiche la lettre de classement et classer les fiches dans l'ordre d'importance descendant sur l'axe vertical d'un graphique (voir l'exemple). Le long de l'axe horizontal, ménager une colonne pour chaque participant et une colonne à la fin pour les totaux et/ou les moyennes.

- Expliquer le barème de notation (par exemple de 1 à 5) en utilisant comme analogie la croissance d'un arbre: germination, apparition, croissance, développement et maturité. Distribuer des bulletins de vote et demander aux participants de noter leur organisation pour chacune des caractéristiques identifiées. Une fois tous les bulletins remplis, les rassembler et inscrire les moyennes sur le schéma. Pour protéger l'anonymat des participants, rassembler tous les bulletins avant de porter les notes sur le schéma.

➢ Faciliter la discussion en posant des questions de nature à évoquer des commentaires, comme les suivants:

"Quels sont les éléments qui ont permis à votre organisation d'obtenir une note élevée pour certaines de ces qualités?"

"Quels sont les éléments qui ont empêché votre organisation de devenir plus durable?"

"Quels sont les éléments critiques à prendre en considération pour aider l'organisation à devenir plus durable?"

EXEMPLE DE SCHEMA POUR UNE ORGANISATION DURABLE

Caractéristiques d'une organisation durable	Participant No 1	Participant No 2	Participant No 3	Moyennes
Très important				
A. Direction efficace	3	3	4	3,3
B. Capacité de mobiliser des fonds	2	2	2	2
C. Solide plan stratégique	2	3	3	2,7
D. Niveau de participation élevé	3	3	4	3,3
IMPORTANT				
E. Bonne gestion financière	2	2	3	2,3
Moins important				
F. Bonne documentation	3	2	2	2,3

Notes utilisées:

1 = Germination   2 = Apparition   3 = Croissance   4 = Développement   5 = Maturité



Nom de l'outil	6. Menaces pour la durabilité d'une organisation
Description	Il s'agit d'établir une matrice permettant d'identifier, de classer, de noter et de faire apparaître clairement les menaces potentielles pour une organisation.
Applications possibles	❑ Aider les participants à identifier et et à analyser les principales menaces qui risquent de compromettre la capacité de leur organisation de devenir viable et autonome. ❑ Identifier les problèmes critiques qu'il faut résoudre pour renforcer la capacités des organisations de surmonter ces menaces.
Ce qu'il faut	• Tableau à feuillets mobiles, fiches, feutres et ruban adhésif.
Mode d'emploi	➢ L'Évaluation de la durabilité doit avoir été achevée. ➢ Examiner les résultats de l'Évaluation de la durabilité, et en particulier les qualités que doit avoir une organisation durable et les notes données. ➢ Élucider l'expression "menace". Insister sur le fait que les menaces sont des

éléments extérieurs à l'organisation, mais peuvent néanmoins l'ébranler.

- Demander aux participants d'énumérer les principales menaces extérieures pour la viabilité de l'organisation. Inscrire ces menaces sur des fiches. Suggérer d'autres menaces si besoin est.

- Discuter de la différence entre une menace grave et une menace modérée pour veiller à ce que les participants comprennent et acceptent une interprétation commune des critères applicables dans chaque cas. Demander aux participants de regrouper les menaces en deux catégories en fonction de l'impact qu'elles peuvent avoir sur l'organisation. Mentionner les codes sur les cartes fiches pour identifier la catégorie.

- Demander aux participants d'expliquer pourquoi ils ont considéré certaines menaces comme sérieuses et d'autres comme modestes. Laisser le temps aux participants de modifier les listes sur la base de cette discussion. Demander alors aux participants d'établir, dans chaque catégorie, un ordre de priorité parmi les différentes menaces.

- Discuter comment les menaces externes sur lesquelles l'organisation exerce un contrôle ou une influence peuvent être dissipées. Indiquer ces menaces sur les fiches et les fixer avec du ruban adhésif à côté du graphique.



➢ Demander aux participants d'identifier les facteurs qui empêchent l'organisation de faire face aux menaces qui pèsent sur sa durabilité. Mentionner ces facteurs sur des fiches et coller celles-ci en bas du graphique.

Menaces à la durabilité

Menaces externes	En partie sous notre contrôle	Échappent totalement à notre contrôle
Conditions climatiques (G)		X
Retrait de l'appui des donateurs (G)	X	
Conflits avec d'autres ONG (G)	X	
Manque de personnel qualifié (G)	X	
Instabilité politique (G)		X
Arrivée tardive des fonds du donateur (M)		X
Changement de politique des donateurs (M)		X
Manque d'accès à de nouveaux donateurs (M)	X	

Moyens de faire face à ces menaces

- Essayer de collaborer avec d'autres organisations
- Mieux communiquer avec les donateurs
- Renforcer les activités de formation et de perfectionnement du personnel
- Participer plus largement au réseau d'ONG

Contraintes

- Charge de travail déjà trop lourde pour le personnel
- Les projets tendent à répondre à l'initiative des donateurs
- Absence de base locale de donateurs

Nom de l'outil	7. Discussion positive

Description

Une *discussion positive* est une discussion structurée avec des communautés et des groupes qui tend à rechercher des solutions qui existent déjà, à identifier ce qui déjà marche bien et à maximiser le potentiel de changement positif.

En centrant l'attention sur les problèmes qui se posent et sur ce qui "ne marche pas" dans une situation ou une société donnée, les gens sont souvent amenés à considérer leur communauté comme envahie de problèmes et de besoins qui ne peuvent être surmontés qu'avec l'aide de personnes de l'extérieur. Une discussion positive renverse cette approche en permettant d'analyser comment une situation déterminée peut être améliorée.

Cet outil consiste en un cadre de discussion comportant trois étapes:

- L'étape **d'appréciation** consistant à déterminer "ce qui marche" dans un contexte donné.
- L'étape **d' "imagination"** consistant à imaginer "ce qui se passerait" si le sujet envisagé "marchait bien".
- L'étape **de l'action**, qui consiste à déterminer "comment" donner corps à la situation imaginaire et améliorer la réalité pour l'orienter dans le sens souhaité.



Applications possibles

- ❑ La *discussion positive* est un outil cyclique: les mesures appliquées deviendront des "pratiques optimales" qui encourageront d'autres solutions pour l'avenir.

- ❑ Une discussion positive peut être organisée à tous les niveaux de la programmation. Grâce à elle, les groupes et les communautés exploitent les atouts existants et mettent l'accent sur les aspects positifs de leur organisation et de leurs relations avec les autres pour développer des possibilités nouvelles. Cet outil peut être utilisé par des groupes à tous les niveaux, de la communauté aux organismes d'envergure nationale. Une *discussion positive* a un effet d'habilitation. Elle est particulièrement utile dans le contexte des opérations de redressement.

- ❑ Une discussion positive est utile pour évaluer et gérer les conflits et constitue une base solide pour une sélection participative des activités.

Ce qu'il faut

- Si les thèmes de discussion sont nombreux, il pourra être bon de les suivre au moyen de fiches contenant des schémas ou des mentions appropriés.

Mode d'emploi

- ➢ Petits groupes de cinq ou six personnes.

- Commencer l’étape **d’appréciation** en encourageant une discussion sur l’identification, dans une situation donnée, des éléments qui “marchent bien”.

- Centrer l’attention sur les aspects et mécanismes positifs. Si la discussion porte sur un programme ou une activité, demander aux participants quelles sont les activités de ce type les plus réussies dont ils ont connaissance. Si la discussion porte sur une situation ou une relation, demander aux participants quels sont ou ont été les éléments positifs de la relation en question. Demander ce qui “marche bien”, par exemple dans le contexte des relations entre la communauté et les pouvoirs publics ou entre les hommes et les femmes. (La discussion peut revêtir la forme d’une histoire. Chaque participant peut raconter une histoire sur l’expérience positive qu’il a acquise du sujet, et les autres participants peuvent l’interroger.)

- Fusionner les différents groupes et analyser les informations pour chercher à comprendre les atouts qui ont rendu possible les meilleurs résultats. Poser des questions comme les suivantes: Quels ont été les éléments qui ont contribué aux excellents résultats? Avec qui étiez-vous? Que pouvez-vous en dire? Comment cela s’est-il passé? Que faudrait-il changer pour que tel soit toujours le cas?



- Pendant l'étape **d' "imagination"**, le groupe cherche à déterminer ce que serait la situation ou l'activité analysée si tout marchait aussi bien: quels seraient les résultats du programme dont il s'agit si les conditions étaient aussi propices que dans le cas précédent. Quels seraient les rapports entre hommes et femmes s'ils étaient toujours les meilleurs?

- Pendant l'étape **de l'action**, les participants doivent discuter des moyens de donner corps à la situation imaginaire. À ce stade, le facilitateur ne joue qu'un rôle limité. Les membres du groupe et de la communauté doivent assumer l'entière responsabilité de leurs propositions. Le facilitateur doit insister sur le fait qu'ils discutent de ce qu'eux-mêmes peuvent faire et ne doivent pas penser à ce que pourraient faire pour eux des *organisations de l'extérieur*.

Exemples de discussion positive

Dans le cas d'un programme vivres-contre-travail (VCT) du PAM dans une région où ont déjà été réalisés par le passé d'autres programmes de développement, la discussion positive devrait être axée sur ce que la communauté considère être les précédents efforts de développement les mieux réussis. Il faudra que la discussion soit axée sur ce que serait la discussion si le programme VCT était fondé sur les aspects positifs ainsi identifiés.

Il faudra ensuite discuter et identifier ce que la communauté elle-même devra faire pour exploiter les aspects positifs existants. Ce n'est qu'après s'être mise au centre des activités que la communauté peut essayer d'identifier ce que d'autres (le PAM, par exemple) devraient faire.

Enfin, pour pouvoir revoir le cycle et en tirer un enseignement pour l'avenir, la communauté devra, pendant le suivi, identifier les meilleurs aspects du programme et les incorporer à la planification future.

Un autre exemple est celui d'un programme tendant à améliorer les relations entre une communauté et le camp de réfugiés voisins pour que les secours alimentaires puissent être distribués efficacement. En l'occurrence, une discussion positive au sein de la communauté sera axée sur les éléments positifs des rapports avec le camp de réfugiés voisin. Il faudra alors imaginer ce qui se passerait si l'interaction entre les deux groupes était fondée sur ces aspects positifs, de sorte que la communauté puisse déterminer ce qu'il faut pour que tel soit effectivement le cas.



Nom de l'outil — **8. Compréhension du processus de prise de décisions**

Description

Cet outil encourage et stimule les participants pour les aider à comprendre leur participation au processus de prise de décisions en établissant une correspondance entre les décisions qui sont prises actuellement et ceux qui les adoptent. Cela permet de mettre en relief les injustices ou le manque d'efficacité qui peuvent caractériser le processus de prise de décisions.

Applications possibles

- ❑ Planification participative avec des partenaires d'intervention prolongée de secours et de redressement ou d'activités de développement.
- ❑ Modifications devant être apportées aux décisions prises précédemment par un groupe ou un secteur déterminé pour les rendre plus participatifs.

Ce qu'il faut

- Plusieurs séries de fiches de grande dimension où sont indiqués les décideurs (par exemple dirigeants ou comités de la communauté, hommes et femmes, personnel gouvernemental à différents niveaux, ONG, fonctionnaires du PAM). Ces fiches devront être préparées à l'avance et il faudra prévoir quelques fiches supplémentaires si besoin est.

- Plusieurs fiches en blanc de plus petite dimension où seront mentionnés les points de décision ou facteurs pertinents. Le nombre de fiches variera selon la situation locale et le processus de prise de décisions à analyser.

- Un tableau ou une surface plane bien visible de tous.

Mode d'emploi

➢ Distribuer les petites fiches aux participants.

➢ Identifier les mesures ou l'événement qui vont appeler des décisions des participants ainsi que les questions dont ceux-ci souhaitent discuter.

➢ Dégager un accord sur les décisions qui ont été prises et dans quel ordre.

➢ Inscrire ces décisions sur les petites fiches.

➢ Placer les grandes fiches où sont mentionnés les "décideurs" en un endroit visible à tous et expliquer que chacune d'elles représente une personne ou un groupe qui a influencé l'adoption de décisions. L'exercice peut être simplifié en réduisant le nombre de décideurs.

➢ Demander aux participants si tous les décideurs ont été identifiés. Mentionner ceux qui ne l'ont pas été sur les fiches supplémentaires.



- Demander aux participants de discuter des personnes qui ont pris les décisions et de la façon dont celles-ci ont été adoptées.

- Identifier les autres parties prenantes qui ont influé sur le processus de prise de décisions mais n'ont pas pris de décisions elles-mêmes.

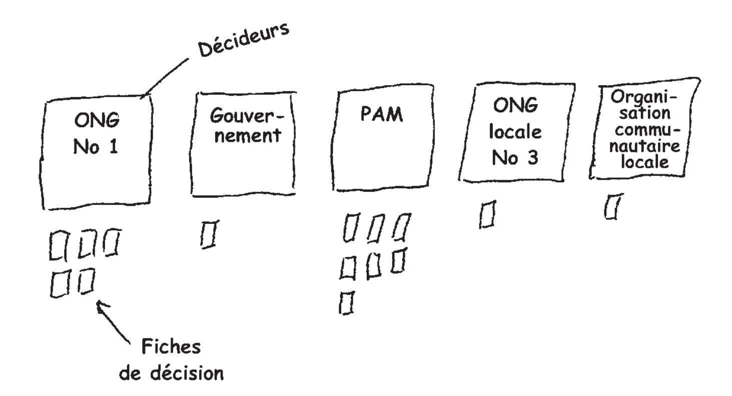
- Lancer une discussion à bâtons rompus sur le processus de prise de décisions, en mettant l'accent sur des questions clés comme les suivantes:

  - Existe-t-il déjà un système de prise de décisions et qui y participe?
  - Qui a décidé ce qui allait être fait?
  - Qui a déterminé les personnes qui contribueraient au processus?
  - Qui a décidé des contributions à apporter? Qui a décidé des dates et des rations? Comment?
  - Comment les conflits sont-ils résolus?

- Lorsqu'un accord général est intervenu sur les questions clés, demander aux participants de placer les fiches de décision près des grandes fiches où sont mentionnés les décideurs. S'il n'y a pas d'accord, le mentionner sur la fiche de décision au moyen d'une étoile.

- Si les participants ne sont pas satisfaits de leur rôle ou du rôle que les autres jouent dans le processus de prise de décisions, cela

apparaîtra clairement. La discussion pourra alors porter sur les changements qui peuvent être envisagés et sur les réseaux pour lesquels ces changements s'imposent.





Nom de l'outil

9. Cartographie du paysage institutionnel

Description

Cet outil va au-delà du simple enchaînement de causes à effets qui entraîne le changement pour englober une approche qui accepte la diversité et peut l'exploiter de manière créatrice. Il est fondé sur le concept des Diagrammes de Venn et les enrichit pour aller plus loin dans l'analyse des parties prenantes et spécialement pour identifier les différences entre groupes de parties prenantes. Dans le cas des outils participatifs normaux, l'accent est mis sur le consensus et non sur le conflit. Cet outil, d'un autre côté, ne dissimule pas les conflits mais étudie les moyens qui permettent d'infléchir les relations et les rapports de force.

Applications possibles

❑ Identifier les relations positives et négatives qui entravent ou facilitent le changement dans les moyens de subsistance ou les modalités de travail.

❑ Comprendre la diversité des relations actuelles du point de vue différent de l'usager plutôt que de celui des organismes prestataires de services.

❑ Identifier les zones potentielles de conflit et les parties prenantes qui risquent de faire obstacle aux activités proposées.

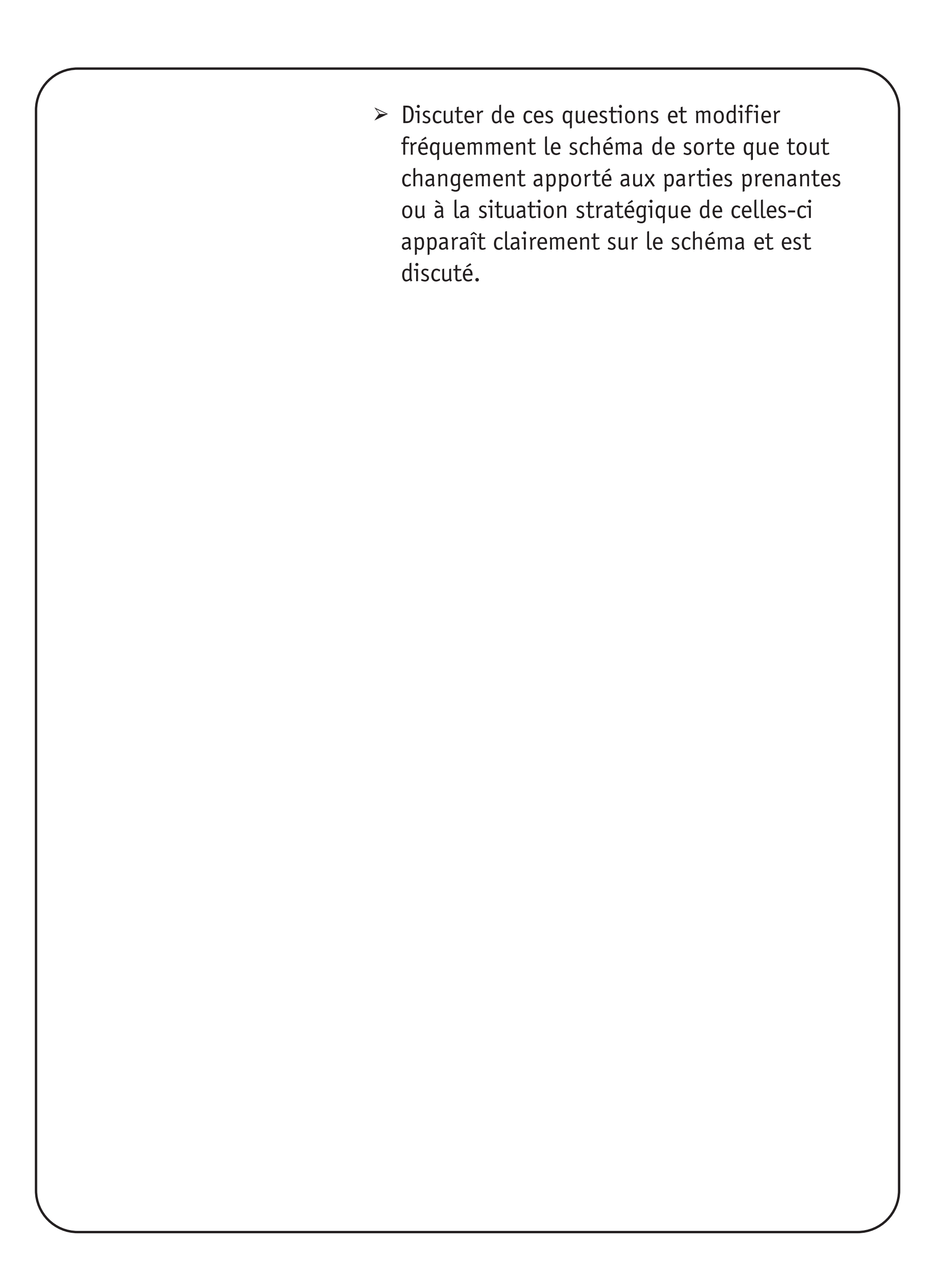
Ce qu'il faut

- Cercles (trois dimensions).
- Un large espace, mur, plancher et table.
- Des fiches à la mesure de tous les cercles.

Mode d'emploi

- ➢ Sélectionner un groupe de parties prenantes comme point central. Ce groupe sera placé au centre du cercle, et toutes les autres parties prenantes seront considérées dans leurs rapports avec lui.
- ➢ Regrouper les autres parties prenantes autour du centre par risque de dysfonction, par institution ou par fonction. Le regroupement peut être fait de plusieurs façons.
- ➢ Chacun des autres groupes de parties prenantes reçoit un cercle qui représente son importance relative.
- ➢ Tracer des lignes qui représentent la solidité de la relation entre le centre et chaque cercle de l'extérieur (lignes en pointillés pour une relation peu solide, un trait plein pour une relation de solidité moyenne et un trait épais pour une relation étroite).
- ➢ Ajouter au schéma les autres variables, par exemple, le volume et l'importance des ressources financières, la solidité des relations (nombre de visites, connaissance intime de X).

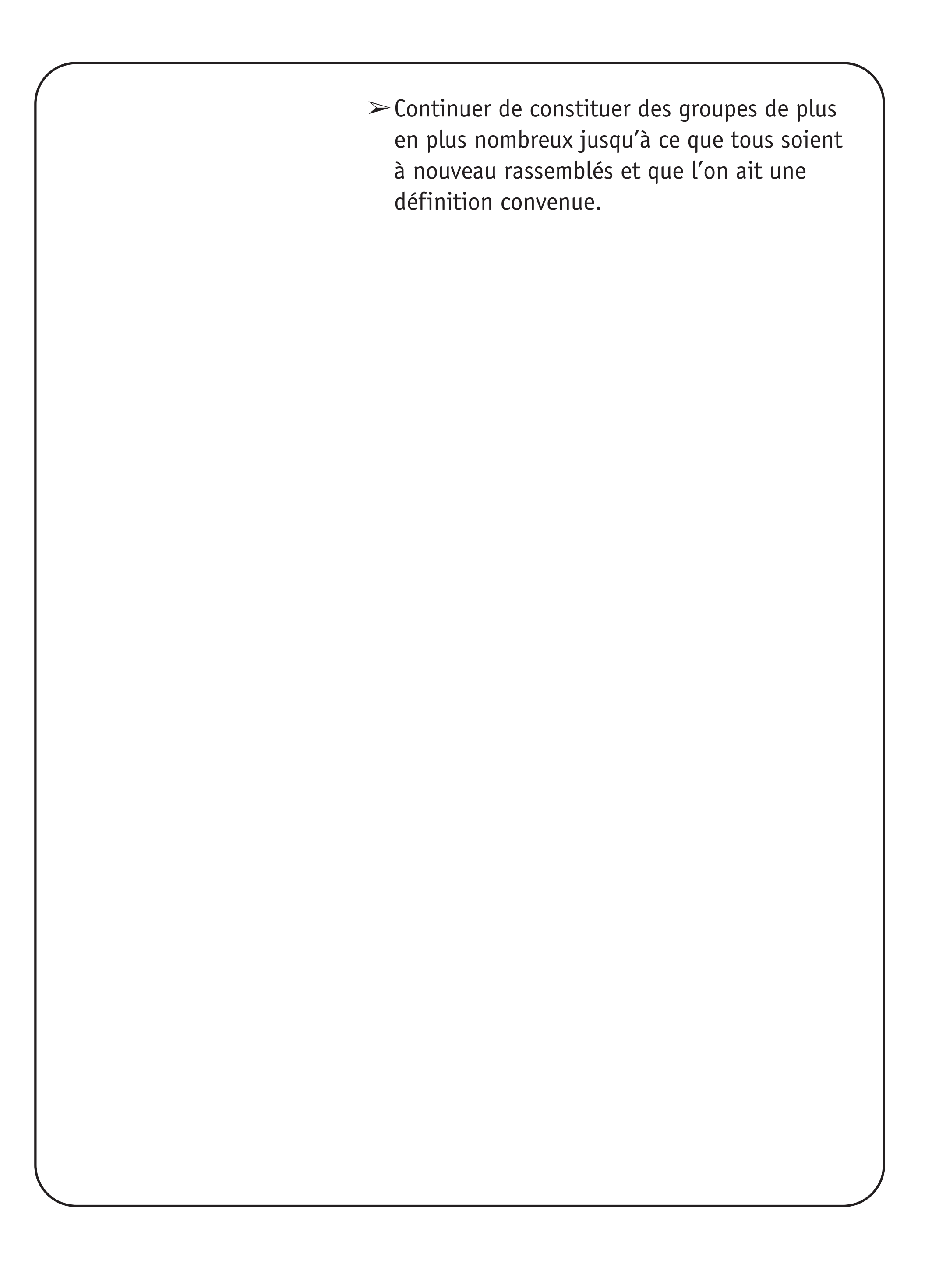




- Discuter de ces questions et modifier fréquemment le schéma de sorte que tout changement apporté aux parties prenantes ou à la situation stratégique de celles-ci apparaît clairement sur le schéma et est discuté.

Nom de l'outil	10. Exposé du problème
Description	Cet outil est très efficace lorsqu'il faut parvenir à une interrogation commune du problème et donner à tous les participants la possibilité d'en discuter en détail entre eux.
Applications possibles	❑ Définir des buts ou objectifs communs. ❑ Débloquer une situation dans l'impasse.
Ce qu'il faut	• Groupe de parties prenantes ou de partenaires.
Mode d'emploi	➢ Demander à toutes les personnes qui assistent à la réunion d'inscrire sur une feuille de papier leur définition du problème. ➢ Demander aux participants de constituer des groupes de deux et de discuter de la façon dont chacun a défini le problème. Ensemble, le groupe peut rédiger un nouvel exposé du problème englobant les activités de l'un et de l'autre de ses membres. ➢ Demander aux différents groupes de deux de constituer des groupes de quatre et de rédiger à nouveau une définition commune.





➢ Continuer de constituer des groupes de plus en plus nombreux jusqu'à ce que tous soient à nouveau rassemblés et que l'on ait une définition convenue.

Nom de l'outil | **11. Schéma des flux**

Description

Des variables comme personnes, institutions et ressources sont représentées sur un schéma où sont tracées des flèches pour illustrer les flux ou les liens entre les variables.

Applications possibles

- ❑ Suivre les effets des changements prévus sur les flux de ressources à l'intérieur d'un système.
- ❑ Explorer et comprendre un "système" de subsistance en analysant les liens et les relations au plan local. On peut ainsi générer les informations pouvant servir aussi à l'analyse. Représenter quelque chose virtuellement permet souvent de s'en faire une idée différente.
- ❑ Revoir les priorités et les préoccupations du groupe cible, sélectionner et/ou suivre les activités.
- ❑ Explorer l'impact possible des activités avant l'exécution du programme, ou bien pendant ou après sa réalisation, à des fins de suivi et d'évaluation.
- ❑ Comprendre les priorités et les préoccupations des parties prenantes touchant l'importance pour les moyens de



subsistance des ressources naturelles ou des avoirs.

Ce qu'il faut

- Tableau à feuillets mobiles, crayons.

Mode d'emploi

➢ Répartir les participants en petits groupes de cinq personnes ou plus. Demander aux participants de s'asseoir autour d'une grande feuille de papier posée sur la table ou fixée au mur. Il peut s'agir d'un groupe mixte. L'exercice peut être réalisé avec des groupes distincts d'hommes et de femmes, afin de mieux comprendre ainsi les différentes perspectives d'un "système".

Pour une analyse d'impact:

➢ Demander aux participants de sélectionner le programme, l'activité ou l'événement qu'ils souhaitent analyser, par exemple le programme vivres-contre-travail, ou un changement comme une réduction de l'assortiment alimentaire.

➢ Inscrire cela sur la feuille de papier et en étudier ensuite les conséquences, aussi bien positives que négatives. Qui et quels éléments seront affectés par ces conséquences?

➢ Mentionner ces conséquences sur la feuille de papier et tracer entre elles des flèches illustrant la direction du flux de l'impact.

Ajouter quelques mots le long des flèches pour expliquer ce qu'est la conséquence et indiquer, éventuellement, si celle-ci est positive ou négative.

- Aller au-delà des effets primaires et étudier les autres effets ou conséquences. Demander aux groupes de présenter leurs propres *schémas de flux* et de les discuter. Quelle est la portée des effets positifs? Quels sont les groupes affectés de façon négative? Que peut-on faire?

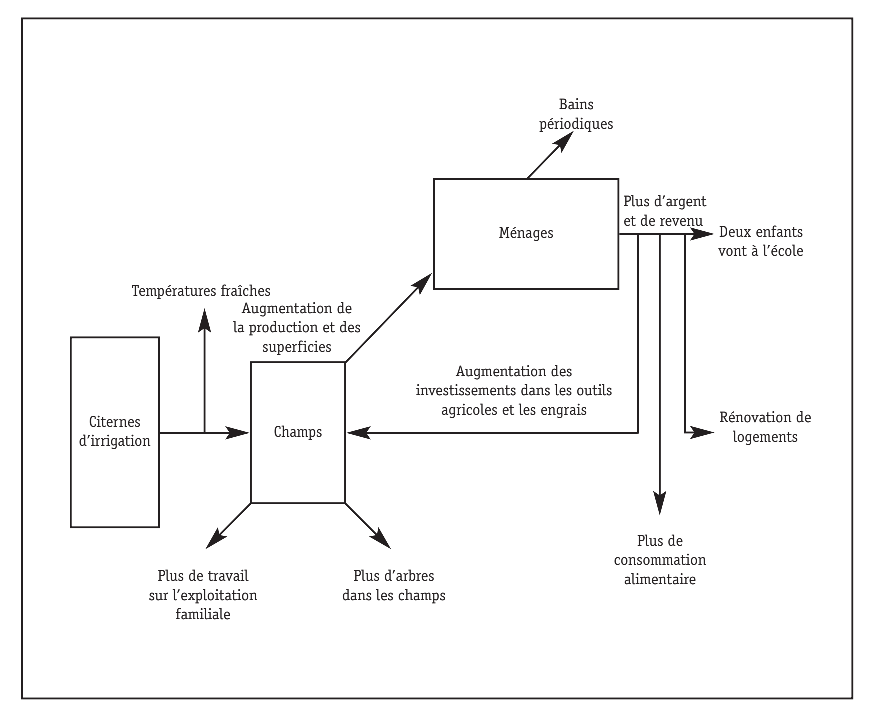
Pour l'analyse d'un système:

- Demander aux participants d'identifier les composants qui constituent le système. Par exemple, s'il s'agit d'un système agricole, les composants sont notamment les champs, les entrepôts, les marchés, les ménages, etc. Mentionner tous ces composants sur la feuille de papier.
- Tracer des flèches pour démontrer les liens et les flux entre les différents composants: par exemple, les récoltes iront des champs vers les ménages et vers les marchés, tandis que le travail ira de certains ménages vers les champs.
- Ajouter d'autres composants qui peuvent être plus éloignés, par exemple les engrais provenant d'une ville distante.



➢ Demander aux groupes de présenter leurs *schémas de flux* et de les discuter. Les liens ont-ils changé avec le temps? A-t-il été ajouté d'autres composants? Que se passerait-il si l'un quelconque de ces liens disparaissait? Existe-t-il des points faibles importants dans ces liens?

Schéma de flux illustrant l'impact de l'introduction d'une citerne d'irrigation à Gadechi



Source: Pretty, N.J. et al. 1995. *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide.* Londres. IIED Participatory Methodologies Series.

Nom de l'outil | ## 12. Analyse des rapports de force

Description

Cet outil qui tend à analyser une situation au moyen d'un schéma est utile pour parvenir à une définition commune d'un objectif futur et pour élaborer des plans d'action pour y parvenir.

L'analyse des rapports de force facilite la planification en identifiant les éléments qui peuvent promouvoir ou entraver le changement. Cet outil aide les participants à identifier les mesures à adopter pour minimiser les forces contraires et maximiser les forces propices.

Applications possibles

- ❑ Identifier et évaluer les réactions possibles face à un problème déterminé.

- ❑ Identifier les avoirs dont disposent les ménages pauvres et les possibilités qui existent de diversifier les moyens de subsistance.

- ❑ Faciliter l'identification d'un objectif commun et la mise en route d'un processus de changement convenu en termes opérationnels ou stratégiques.

- ❑ Identifier les domaines dans lesquels une action risque d'exacerber les tensions latentes entre communautés ou groupes. Une fois que ces domaines ont été identifiés,



le nécessaire pourra être fait pour minimiser ces tensions.

❑ Décrire les rôles existants des hommes et des femmes et leurs responsabilités et aider à déterminer les conséquences qu'aurait une modification des rapports existants entre les sexes.

Ce qu'il faut

- De grandes feuilles de papier, des feutres et des crayons pour dessiner.

Mode d'emploi

➢ Sélectionner un groupe représentatif de participants (connaissant bien la situation à analyser) et le subdiviser en petits groupes.

➢ Demander aux participants de dessiner un grand carré du côté gauche d'une grande feuille de papier. Leur expliquer que cela représente la situation actuelle.

➢ Demander ensuite aux participants de dessiner un deuxième carré à droite de la page, qui indiquera la même situation une fois qu'elle aura été améliorée. Cela représente l'objectif futur.

➢ Demander aux participants de tracer une ligne droite entre les carrés de gauche et de droite pour indiquer le "chemin critique", c'est-à-dire la direction du changement.

- Poursuivant la ligne du “chemin critique”, demander aux participants de tracer quelques flèches en diagonale orientées vers le bas pour indiquer les forces qui s’opposent à la progression le long du “chemin critique” (contraintes ou forces opposées aux changements souhaités) et, au-dessus de la ligne du “chemin critique”, tracer quelques flèches en diagonale orientées vers la droite, qui illustrent les “forces motrices”, c’est-à-dire les ressources ou atouts disponibles qui facilitent le mouvement le long du “chemin critique”.

- Une fois que le schéma a été expliqué, demander au groupe de commencer à définir la situation actuelle et de la résumer au moyen d’un dessin ou de quelques mots dans le carré de gauche. Ensuite, dans le carré de droite, définir l’objectif visé en quelques mots, au moyen d’un dessin. Pendant cette étape, veiller à ce que tous les membres du groupe soient d’accord.

- L’étape suivante consiste à identifier les forces qui facilitent ou entravent le mouvement le long du “chemin critique”. Dessiner ou mentionner ces forces le long des flèches appropriées sur le schéma. Ces forces peuvent être externes ou propres à l’organisation et concerner des gens, des délais, des ressources matérielles, des capacités ou un climat politique. Cette étape peut être lancée au moyen de la *Technique du “remue-méninges”* (Brochure 4) et les



résultats peuvent être discutés ultérieurement par le groupe pour définir les rapports éventuels entre les différentes forces.

- Pendant la dernière étape, à laquelle il convient de réserver un temps suffisant pour pouvoir pousser l'analyse, demander aux participants d'identifier les mesures qui pourraient minimiser, sinon éliminer, les forces contraires identifiées ainsi que celles qui pourraient renforcer, le cas échéant, les forces motrices.

Exemple

Analyse des rapports de force dans un projet de développement communautaire au moyen de la foresterie

Les populations locales se sont servies de *l'Analyse des rapports de force* pour identifier les éléments qui pourraient faciliter ou au contraire entraver la réalisation d'un projet de programme intitulé "Développement communautaire grâce à la foresterie".

Les membres de la communauté ont fait un schéma de la situation actuelle pour représenter "les ressources forestières utilisées seulement par quelques ménages de la communauté" et ont défini comme objectif "la forêt comme ressource durable pour la communauté tout entière". Ils ont ensuite identifié certaines forces pouvant jouer un rôle de moteur ou au contraire de frein.

Par la suite, les participants ont pu prendre en considération ces deux types de force pour planifier en détail l'exécution du

programme. Par exemple, des mesures ont été adoptées pour que les dirigeants communautaires traditionnels en place participent aux activités de sorte qu'ils aient moins de chances de saboter le programme (minimisant ainsi l'effet de frein) et il a été décidé de présenter les plans aux responsables du district (encourageant une force motrice).

Grâce à ces stratégies, le Service des eaux et forêts a été chargé de former les membres de la communauté à la gestion des ressources forestières, et les responsables du district ont été invités à clarifier les politiques concernant le contrôle sur les ressources forestières et l'accès à ces ressources.

Les femmes, quant à elles, encouragées par l'expérience d'une association féminine précédemment formée pour améliorer l'éducation des enfants, ont exigé de participer davantage à la prise de décisions. Ainsi, les femmes de la communauté ont assumé des rôles clés au sein des groupes coopératifs qu'elles ont constitués pour représenter et gérer les intérêts des membres de la communauté.



Analyse des rapports de force

FORCES AYANT UN EFFET MOTEUR			
Les hommes et les femmes du village veulent une augmentation de l'emploi et des revenus	Les femmes veulent participer davantage aux décisions	Le budget du Service des eaux et forêts a été réduit, d'où l'attrait des fonds disponibles pour le projet du PAM	Les responsables du district veulent une participation accrue de la communauté

Situation actuelle:
"les ressources forestières sont utilisées par quelques ménages du village seulement."

Situation recherchée:
"la forêt doit être une ressource durable pour la communauté tout entière."

FORCES AYANT UN EFFET DE FREIN			
Manque de clarté de la politique gouverne-mentale concernant l'utilisation des forêts par la communauté	Opposition des intérêts établis qui ont accès à la forêt	Manque de connaissances locales sur l'entretien et la gestion des forêts	Absence de traditions coopératives

Nom de l'outil | **13. Arbre des problèmes**

Description

Il s'agit d'un outil visuel polyvalent qui décrit sous forme de schéma les "problèmes fondamentaux" sous forme d'un arbre. Le tronc représente les problèmes, les racines ses causes et les branches ses effets ou conséquences.

Une analyse détaillée des effets ou des conséquences d'un problème va permettre de sélectionner des activités appropriées. Cela peut aider à identifier les "causes profondes" d'un problème plutôt que de se borner à gérer les symptômes ou les effets. Par exemple, un manque d'aliment peut être causé par une répartition inégale des approvisionnements alimentaires, laquelle peut découler à son tour des rapports de forces qui existent à l'intérieur de la communauté. Pour résoudre un tel problème, il faudra se pencher sur l'organisation sociale de la communauté plutôt que de vouloir simplement accroître les approvisionnements alimentaires.

Applications possibles

❑ Identifier et analyser les liens entre les problèmes, leurs causes et leurs effets.

Ce qu'il faut

- Tableau à feuillets mobiles, crayons, fiches.

Mode d'emploi

➢ Asseoir chacun en demi-cercle, autour du tableau ou de la table où doit être construit



l' "arbre", ce qui est essentiel si l'on veut que tous prennent pleinement part à la discussion.

- Le tronc représente le principal problème à analyser, de sorte que c'est le premier élément qui doit être clairement identifié par le groupe. Le problème peut être de différents types: taux élevé de morbidité, insuffisance des systèmes d'irrigation, etc. Il est probable que le groupe aura déjà identifié le problème qu'il souhaite analyser, lequel pourra être modifié à mesure que la session avance, de sorte qu'il n'y a pas lieu d'y consacrer trop de temps.

- Au moment de la *Technique du "remue-méninges"* (Brochure 4), les participants identifient et marquent sur les fiches les causes et les effets du problème principal. Chaque idée est mentionnée sur une fiche distincte.

- Dessiner un arbre avec des liens de causalité, c'est-à-dire les racines (causes) et les branches (effets). Par exemple, la faim (le problème) a pour effet des enfants qui ont faim à l'école et n'assimilent pas leurs leçons (ce qui est illustré comme les branches de l'arbre). Cependant, la faim est imputable à l'insuffisance de la production agricole et de la main-d'œuvre et à l'exiguïté des exploitations (qui sont représentées comme étant les racines de l'arbre).

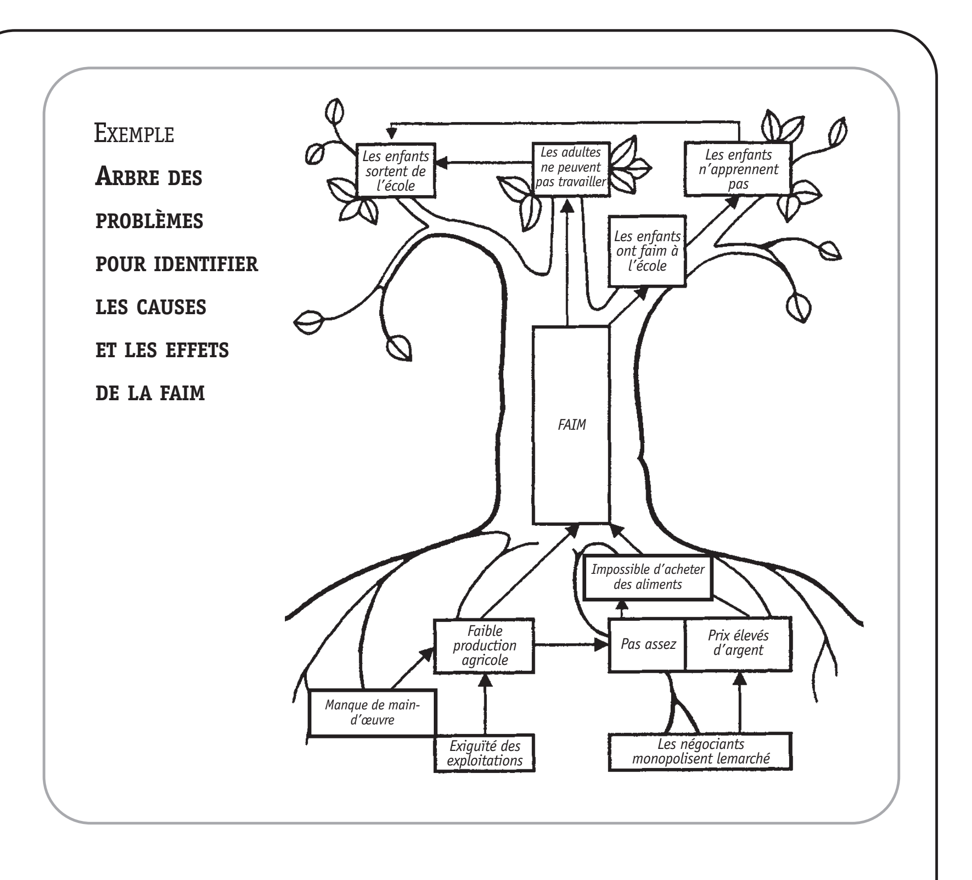
- Les participants, tour à tour, exposent alors l'un après l'autre les problèmes identifiés et parviennent à un consensus sur l'endroit où chaque fiche doit être placée par rapport au tronc de l'arbre et par rapport aux autres fiches. Il peut être difficile, dans un premier temps, de distinguer les causes et les effets. Le facilitateur peut aider à identifier les causes en posant la question "mais pourquoi?" à mesure que chaque aspect est soulevé.

- Les fiches peuvent être déplacées aussi souvent que nécessaire en suivant la discussion détaillée du groupe. Selon le degré de détail requis, les racines et les branches peuvent devenir très complexes et indiquer quels sont les rapports entre elles et quel problème est imputable à quel autre.

- Une fois que l'arbre semble à peu près complet, il y a lieu d'identifier les causes qui apparaissent comme plus importantes que d'autres (un *classement* peut être établi à cette fin).

- Il y a lieu ensuite de transformer *l'arbre des problèmes* en un "arbre des solutions" en sélectionnant une des causes "significatives" et en identifiant les mesures qui pourraient être adoptées pour l'éliminer. Dans ce cas également, il y a lieu d'utiliser des fiches séparées et de les ranger en termes de causalité (par exemple si A est fait, B se trouvera résolu, ce qui aidera à résoudre C, ou affectera peut-être D).




Exemple
Arbre des problèmes pour identifier les causes et les effets de la faim
Les enfants sortent de l'école
Les adultes ne peuvent pas travailler
Les enfants n'apprennent pas
Les enfants ont faim à l'école
FAIM
Impossible d'acheter des aliments
Faible production agricole
Pas assez
Prix élevés d'argent
Manque de main-d'œuvre
Exiguïté des exploitations
Les négociants monopolisent lemarché

Nom de l'outil | **14. Historique des conflits et de leur règlement**

Description

Cet outil consiste à retracer un historique des conflits passés, qui sont ensuite discutés avec les participants.

Applications possibles

❑ Comprendre la diversité des aspects des conflits passés dans la région et examiner comment les entités les réglaient traditionnellement ou localement, en retraçant et en discutant un historique des conflits passés.

Ce qu'il faut

- Tableau à feuillets mobiles, feutres de couleur, ruban adhésif.

Mode d'emploi

➢ Diviser les membres de la communauté en groupe de trois à six personnes et étudier l'objet de l'exercice.

➢ Demander aux participants de réfléchir aux conflits qu'a connus la communauté (ou la région ou l'institution, selon le contexte) et de les ranger par ordre chronologique en indiquant soigneusement quand ils se sont produits.

➢ Pour chaque point indiqué sur ce rappel historique, demander au groupe d'identifier:



- les méthodes de gestion du conflit qui ont été utilisées;
- l'identité, le cas échéant, de la tierce partie ayant aidé à régler le conflit;
- l'instance utilisée.

➢ Consigner cette information dans des colonnes parallèles à la ligne chronologique.

➢ Lorsque le groupe considère que la ligne chronologique est complète, lui demander de passer quelques minutes à y réfléchir et à analyser les informations rassemblées. Lancer la discussion en posant les questions suivantes:

- Quelles sont les observations qu'appellent la nature et la fréquence des conflits?
- Quels sont les principaux types de gestion ou de méthodes de règlement qui ont été utilisés par le passé lorsque des conflits se sont produits?
- Quelles sont les principales modifications qui ont marqué les types de conflits qui ont surgi au fil des ans? Comment les méthodes de règlement ont-elles changé?
- À quoi, selon vous, ces changements sont-ils imputables?
- Y a-t-il des types spécifiques de conflits qu'il est plus difficile de régler aujourd'hui? Pourquoi?

➢ Subdiviser les participants en groupes de quatre ou cinq personnes et expliquer que chacun d'eux doit analyser les avantages des

pratiques traditionnelles et des contraintes ou obstacles qui entravent actuellement le règlement des conflits. Les groupes devront consigner leurs idées sur un tableau à feuillets mobiles et auront 30 minutes pour le faire.

- Après 30 minutes de discussion, demander à chaque groupe de disposer son tableau à feuillets mobiles dans la pièce et d'examiner pendant quelques minutes les conclusions auxquelles sont parvenus les autres groupes.

- Lancer une discussion en groupe en posant les questions suivantes:

  - Quels sont certains des avantages des pratiques traditionnelles?
  - Que peut-on faire pour essayer d'éliminer les contraintes identifiées?
  - Certaines stratégies de règlement des conflits pourraient-elles être utilement employées comme modèle? Dans l'affirmative, qui devrait enseigner les leçons ainsi retirées?
  - Serait-il profitable d'apprendre de nouvelles pratiques de gestion des conflits? Pourquoi?
  - Qui pourrait être formé à de tels processus? Dans quels types de situation les intéressés seraient-ils appelés à intervenir?
  - Est-il possible de trouver un moyen terme entre les pratiques traditionnelles ou locales et les nouvelles compétences de gestion des conflits ou d'intégrer les premières à ces techniques?



Exemple

Deux périodes de conflit en Ouganda: les événements envisagés sous l'angle des habitants de Teso et sous l'angle du Gouvernement ougandais

Facteurs à long terme	Facteurs spécifiques à long terme	Capacités	Vulnérabilités
Physiques/matériels	Climatiques	• Soleil	• Effet de serre et désertification et subsidence irréversible • Insuffisance des précipitations/inondations/infestation d'insectes
	Terre	• Beauté des paysages • Potentiel de l'agroforesterie • Agriculture non saisonnière • Potentiel de l'irrigation • Industries extractives (uranium, pétrole et or)	• Absence de littoral • Sol aride et compact • Faible teneur en nutriments • Faible rétention de l'eau • Sol fragile exposé à l'érosion
	Pratiques agricoles	• Traditionnelles et nomades • Potentiel de régénération des écosystèmes • Introduction de cultures non saisonnières • Banques de céréales, coopératives	• Pastoralisme/élevage; faible production et insuffisance des périodes de jachère due à une exploitation intensive/extensive • Surpacage dans les régions pastorales
	Ressources/capital	• Infrastructures existantes; routes; aéroport international	• Augmentation des prix des produits alimentaires • Faiblesse des stocks de produits alimentaires • Dépendance élevée à l'égard des importations • Faible recouvrement des impôts • Mauvaise allocation des investissements
	Compétences	• Les écoles coraniques améliorent le niveau d'instruction • Possibilités d'éducation des femmes • Compétences agricoles	• Faible niveau d'alphabétisation, perturbation du système d'éducation, mauvais état de santé
Organisation sociale		• Existence de groupes d'opposition • Cohésion interethnique • Religion • Parlement • Participation des conseils régionaux et locaux	• Concentration des peuplements dans le sud • Tensions entre les populations nomades et sédentaires • Faiblesse des systèmes de santé et d'éducation
Motivations/attitudes		• Contraintes culturelles concernant l'utilisation de bois de feu • Désir de financement des organismes extérieurs • Préservation de l'intégrité du territoire par les pouvoirs publics • Application des accords de paix avec les Touaregs	• Tension entre les groupes ethniques et à l'intérieur du gouvernement • Attitude du secteur public concernant le programme d'ajustement structurel du FMI et de la BIRD • Manque de volonté du gouvernement d'entamer un dialogue sérieux avec l'opposition

Source: Fisher, S, Working With Conflicts: Skills and Strategies for Action, Zed Books, 2000.

Nom de l'outil — **15. Identification des conflits et des alliances**

Description

Cet outil permet de représenter visuellement les relations entre les parties en litige, différents types de lignes étant utilisés pour représenter des rapports différents, ce qui aide à visualiser clairement les rapports entre les parties.

Applications possibles

❑ Élucider la relation entre un programme en cours et les groupes en litige afin d'identifier les possibilités d'intervention ou d'action.

❑ Déterminer s'il existe des conflits pouvant avoir un impact négatif sur les activités ou le programme. Les conflits peuvent être analysés à des étapes différentes du programme et les résultats de cette analyse servir à suivre et à évaluer les progrès accomplis.

Ce qu'il faut

- Grandes feuilles de papier, crayons, ruban adhésif/punaises pour fixer les feuilles de papier au mur.

Mode d'emploi

➢ Constituer un groupe de 10 participants au maximum, assis en demi-cercle autour d'une grande feuille de papier posée au mur ou par terre.



- Commencer par identifier les principales parties en litige. Les entourer d'un cercle sur la grande feuille de papier. La superficie relative des cercles peut dénoter le pouvoir qu'elles ont dans le conflit existant (voir le Diagramme de Venn, Brochure 5).

- Expliquer ensuite la nature des relations entre les parties en question au moyen de lignes de types différents. Les *alliances* peuvent être représentées par un trait épais, les *conflits* par une ligne hachée et *l'influence* par une ligne en pointillé.

- Poser la question suivante: "Quelle est l'interaction entre ces parties?" Selon la réponse, choisir le type de ligne et la représenter sur le schéma. Lorsqu'il n'existe aucune relation, ne rien indiquer.

- Une fois cela fait, essayer de déterminer s'il existe au niveau de chacune des principales parties des conflits internes. Il se peut par exemple qu'il existe au sein d'une communauté différentes factions elles-mêmes en conflit, même si ce litige n'a aucun rapport avec le conflit principal. Représenter ces relations sur le schéma à l'intérieur des différents cercles.

- Poser ensuite la question suivante: "Quelle est l'interaction entre ces parties et l' "environnement" plus général dans lequel elles opèrent?" Il faut pour cela analyser les autres parties qui, sans être directement

impliquées dans le conflit, exercent néanmoins une influence sur celui-ci. Par exemple, il est probable que l'administration locale entretienne des rapports avec nombre des parties au conflit. Quelle est la forme que revêt cette interaction? Représenter toutes les parties secondaires sur le schéma et indiquer leurs relations avec les parties principales.

- Si cet outil est utilisé par le PAM à ses propres fins, où convient-il de situer le PAM sur le schéma? Quels sont les bénéficiaires visés? Quelles sont leurs alliances?

- Une fois la carte complète, l'on peut entreprendre une analyse plus vaste. Qui a à gagner et qui a à perdre du conflit? Qu'existe-t-il à l'intérieur d'un groupe quelconque des extrémistes et des modérés? Quelles sont les "stratégies de sortie" possibles pour les parties au conflit? Quels sont les éléments stabilisateurs en dehors d'un conflit? Comment peuvent-ils être exploités?

- Étudier le rôle du programme en cours ou envisagé. Le programme peut-il être modifié de manière à avoir un effet plus positif?



Nom de l'outil

16. Transfert des tâches et des responsabilités

Description

Au moyen de cet outil, les partenaires établissent une matrice pour analyser les stratégies de transfert des tâches et responsabilités.

Applications possibles

- ❑ Identifier l'étendue des responsabilités détenues par les différents groupes.
- ❑ Évaluer la mesure dans laquelle chacune de ces responsabilités a été transférée aux groupes locaux.
- ❑ Définir les objectifs et les indicateurs pour le processus continu de transfert des tâches et des responsabilités en fonction de l'accroissement des capacités des groupes locaux.

Ce qu'il faut

- Tableau à feuillets mobiles, fiches, cailloux ou haricots, feutres et ruban adhésif.

Mode d'emploi

➢ Demander aux participants d'indiquer toutes les tâches à accomplir et toutes les responsabilités qui leur incombent dans le contexte de leurs efforts de développement. Suggérer, si besoin est, d'autres responsabilités. Mentionner chaque réponse sur une fiche puis placer

celle-ci le long de l'axe vertical de la matrice.

➢ Demander aux participants de nommer tous les principaux partenaires qui participent à l'administration du programme. Sur le schéma, réserver une colonne à chaque partenaire dans chacune des sections (passé, présent et avenir).

➢ **Commencer par analyser la situation actuelle.** Expliquer qu'il y a pour chaque tâche 10 haricots (ou cailloux) à distribuer entre les différents partenaires de manière qu'ils reflètent leur responsabilité relative. Par exemple, si les responsabilités concernant la tâche dont il s'agit sont maintenant partagées à parts égales entre le groupe communautaire et l'ONG, les participants devront allouer chaque caillou à chaque cas.

➢ Demander aux participants de répéter la répartition des cailloux pour les autres tâches et responsabilités, toujours dans le contexte de la situation actuelle.

➢ Lorsque la matrice est achevée, la discussion peut porter sur les questions suivantes:

Quelle est la raison de ce type de répartition des responsabilités?

➢ Répéter l'exercice pour le passé et pour l'avenir, en utilisant des haricots ou des cailloux différents pour distinguer entre le



passé et l'avenir. Une fois cela achevé, les questions à poser pour lancer la discussion peuvent être les suivantes:

- Dans quel cas les transferts de responsabilités ont-ils été les plus prononcés et pourquoi?
- Les prévisions pour l'avenir sont-elles réalistes?
- Quelles sont les capacités qui doivent être renforcées pour que ce transfert de responsabilités soit possible?

EXEMPLE DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS

Transfert des responsabilités

Tâches	Il y a cinq ans (1994)			Actuellement (1999)			Avenir (2004)		
	Groupe de village	ONG d'appui	Services de vulgarisation	Groupe de village	ONG d'appui	Services de vulgarisation	Groupe de village	ONG d'appui	Services de vulgarisation
Mobilisation de fonds		XXXXX XXXXX			XXXXX XXXXX			XXXXX XXXXX	
Sélection de formateurs		XXXXX X	XXXX		XXXXX X	XXXX	XXXXX	XXX	XX
Programmation des activités de formation		XXXXX XXXXX		XXX	XXXXX XX		XXXXX XXXXX		
Organisation des participants	XXXXX XXX	XX		XXXXX XXX	XX		XXXXX XXXXX		
Mise au point des méthodes de formation		XXXXX X	XXXX		XXXXX XXX	XX	XXX	XXXXX	XX
Formation consécutive		XXXXX XXXXX			XXXXX XXXXX		XXXXX	XXXXX	
Évaluations en cours	XXXXX		XXXXX	XXXXX		XXXXX	XXXXX	XXX	XX
Totaux	13	44	13	16	43	11	38	26	6
Pourcentages	18%	64%	18%	23%	61%	16%	54%	37%	9%

Évaluation générale

Évaluation rurale rapide

L'Évaluation rurale rapide (ERR) est un moyen de rassembler rapidement des informations fiables qui est souvent utilisée au stade de la conception d'un programme. Des experts techniques entreprennent une ERR pour mieux s'informer de la situation qui prévaut et des intérêts qui existent sur le terrain. Ces évaluations constituent pour l'équipe chargée de la conception des activités une occasion d'apprendre mais ne saurait se substituer à une analyse des parties prenantes ni aux évaluations participatives des besoins, et il est rare qu'elles accroissent la participation des parties prenantes aux décisions concernant les buts et objectifs du programme.

Une ERR est utile dans ce sens qu'elle permet d'étudier la situation des personnes de l'extérieur sans pour autant susciter des attentes parmi les populations locales.

Bien que les évaluations rurales rapides aient beaucoup évolué en tant que méthode de recherche, l'expérience porte à penser que l'utilité et le potentiel de celles-ci sont imputables à certains principes. Les praticiens des ERR n'appliquent pas tous les mêmes règles de procédure, mais les grands principes qui se sont dégagés sont les suivants:

Triangulation – à un niveau très fondamental, l'ERR sera peut-être considérée comme une méthode qui aborde délibérément l'information de plusieurs points de vue différents, habituellement au nombre de trois, d'où le nombre de "triangulation". Ce processus fait intervenir une sélection délibérée et non aléatoire dans plusieurs dimensions comme la composition des équipes, les unités d'observation et les méthodes de recherche.



Recherche exploratoire et hautement itérative – les praticiens des ERR doivent savoir renoncer aux hypothèses reçues pour en faire et en étudier de nouvelles lorsque les faits montrent que cela est nécessaire.

Apprentissage rapide et progressif – du fait de leur caractère exploratoire et itératif, les ERR ne débouchent pas sur une solution finale et, souvent, soulèvent autant de questions qu'elles en règlent. Néanmoins, les nouvelles questions et nouvelles informations permettent actuellement aux chercheurs de passer plus directement à une meilleure compréhension des problèmes réels et de leurs solutions possibles.

Utilisation substantielle des connaissances locales – les ERR sont réalisées aussi près de la source que possible. Il importe d'apprendre à connaître et de comprendre les idées locales et la situation car les solutions doivent être viables et acceptables dans le contexte local et aussi parce que les populations locales connaissent fort bien leur propre situation.

Approche interdisciplinaire et travail d'équipe – il est rarement possible pour des professionnels spécialisés dans une discipline déterminée de bien comprendre tous les problèmes auxquels les populations locales sont confrontées. On a donc normalement recours à une petite équipe de chercheurs représentant différentes disciplines. Il y a lieu de noter qu'il n'est pas seulement possible mais très efficace d'inclure dans l'équipe chargée des ERR des représentants locaux (enseignants, agriculteurs, représentantes d'associations féminines).

Flexibilité et discernement – un principe important des ERR est qu'il ne faut pas seulement planifier le travail mais aussi “travailler le plan” de façon souple pour pouvoir faire preuve d'imagination et introduire des modifications lorsqu'il y a lieu.

Évaluation rurale participative

L'Évaluation rurale participative (ERP) a été une approche qui a connu une vogue extrême dans le développement au cours des 20 dernières années. L'un de ses principaux avantages est qu'elle a établi une communication qui a permis d'exploiter les connaissances et le bon sens locaux. De nombreuses organisations ont porté les ERP à un point qui dépasse le stade de l' "évaluation", et cette méthode est aussi appelée "Apprentissage participatif en action" [2].

Une ERP est une série d'outils et de méthodes permettant de rassembler et d'analyser des informations avec les populations locales et de prendre avec elles des décisions informées. Cela étant, il est préférable de n'entreprendre une ERP qu'une fois qu'il a été décidé que l'on va travailler avec la communauté. Il n'est pas approprié d'utiliser une ERP pour sélectionner un site ou pour chercher à mieux comprendre la situation de personnes de l'extérieur. Il s'agit d'une approche qui implique la communauté dans le processus de son propre développement, ainsi que d'un processus d'apprentissage à double sens.

On s'est rendu compte récemment que les ERP ont certaines limites. On a constaté par exemple que l'accent qui est mis sur les outils et sur leur utilisation "par cœur" détourne l'attention du processus de participation dans son ensemble. En outre, les ERP ne peuvent être utilisées qu'au stade de l'examen préalable plutôt qu'à toutes les étapes (conception, exécution, suivi et évaluation) et qu'elles ne saisissent pas tous les niveaux de développement.

Les ERP n'en ont pas moins nombre d'avantages. Elles exploitent les principes des ERR fondés sur la triangulation, les populations locales (bergers, enseignants, agriculteurs, femmes, hommes,

---

[2] Pour plus amples informations sur ce point, se mettre en rapport avec: IIED, Endsleigh Street, Londres (Royaume-Uni).



milieux d'affaires, etc.) plutôt que d'avoir recours à une équipe de spécialistes de l'extérieur. Certains des mécanismes de la "boîte à outils" des ERP sont les suivants:

- Cartographie participative
- Diagrammes de Venn
- Analyses en coupes
- Calendriers saisonniers

Ciblage communautaire

Le ciblage communautaire permet aux communautés d'identifier ceux de leurs membres qui ont le plus besoin d'une aide alimentaire et de gérer elles-mêmes la distribution des vivres. Cette méthode exploite la connaissance que la communauté a des ménages vulnérables et renforce sa responsabilité à l'égard de ces derniers. Elle peut contribuer à mettre en place des structures communautaires de développement économique et efficace et parvient généralement à une distribution plus efficiente. On a également constaté que cette méthode constitue un excellent moyen de rendre les femmes plus autonomes. Elle est utilisée par exemple pour les opérations d'urgence ou les interventions prolongées de secours et de redressement afin de définir des critères de ciblage convenus adaptés à la situation locale.

Comme les idées que les communautés se font de la vulnérabilité varient de l'une à l'autre, le PAM doit brosser un tableau général pour veiller à ce que le mandat et les priorités de leurs organisations soient reflétés dans les critères de ciblage.

Le ciblage communautaire donne de bons résultats si les deux conditions ci-après sont réunies:

- ➢ Il existe un solide sentiment de communauté et les dirigeants sont disposés à aider certains secteurs de la collectivité (personnes déplacées, femmes, membres des castes inférieures et/ou personnes vivant dans l'insécurité alimentaire).

- ➢ Les niveaux de redistribution au sein de la collectivité sont si faibles qu'il est peu probable qu'un apport soit généralement partagé, quelle que soit la nécessité d'une aide alimentaire.



Pour déterminer si ces deux importantes conditions sont remplies dans un cas particulier, l'on peut avoir recours à la **Cartographie des réseaux sociaux** ou au **Diagramme de Venn** (Brochure 5). Ces outils permettent également de déterminer quelles sont les personnalités influentes dans la communauté et quelles sont les institutions dans lesquelles les femmes et les groupes marginalisés ont confiance pour les représenter.

Organiser un exposé d'information

S'il semble qu'un ciblage communautaire soit probable, il y aura lieu d'organiser un exposé préliminaire d'information entre le PAM et les dirigeants de l'opinion publique, les représentants des populations marginalisées, les représentants des organismes gouvernementaux et les autres partenaires locaux pour expliquer en détail le processus de ciblage communautaire et planifier sa mise en œuvre.

Il y aura lieu d'organiser un réunion publique avec l'aide des dirigeants communautaires. Cette première réunion publique aura pour but d'informer les intéressés de l'objet de l'aide alimentaire et des critères sur la base desquels la communauté a été sélectionnée et d'indiquer quel sera le total de l'allocation de vivres et quelle sera la ration distribuée aux familles. Pendant la réunion, il conviendra aussi d'insister sur les points suivants:

- L'aide alimentaire n'est destinée qu'aux ménages les plus vulnérables et les plus affectés.
- Les membres de la communauté eux-mêmes, par l'entremise d'un comité élu par eux, détermineront qui recevra l'aide alimentaire et qui la distribuera.
- Les distributions se feront sur la base des ménages plutôt que de l'individu (l'unité que constitue le ménage devra être définie).

La deuxième partie de cette réunion sera consacrée à l'élection du comité communautaire de secours. Une partie de ses membres devront être des femmes — cela n'est pas négociable. Le PAM peut désigner quelques membres du comité.

Il y aura lieu de préciser que les membres du comité devront se consacrer à plein temps à l'enregistrement des bénéficiaires pendant une durée pouvant atteindre une semaine, que, normalement, ils ne seront pas rémunérés, qu'ils seront soumis aux mêmes critères que les autres membres de la communauté pour ce qui est du droit de recevoir une aide alimentaire et qu'ils devront rendre des comptes à la communauté.

Veiller à ce que chaque membre du comité ait un travail distinct à faire pour empêcher que les femmes ou des pauvres qui siègent au comité ne jouent qu'un rôle symbolique. Il faudra peut-être pour cela dispenser une formation spéciale aux femmes.

Après la première réunion publique, le comité devra identifier les critères de sélection des bénéficiaires et subir une formation en matière de ciblage, de rôles et de responsabilités, de comptabilité, de signature des bordereaux d'expédition, de stockage des aliments, de déchargement, etc. Les membres du comité pourront suggérer leurs propres critères de sélection des bénéficiaires ou utiliser ceux du PAM. Des outils participatifs comme **Images de la vulnérabilité** ou **Notation de la richesse ou du bien-être** (Brochure 5) pourront être utiles à cette fin.

Organiser une deuxième réunion publique

Lors d'une deuxième réunion publique, pas plus d'une semaine après la première, le président du comité donnera lecture des critères de sélection proposés par celui-ci et les expliquera. Des



changements pourront y être apportés sur la base des propositions et des idées formulées par les participants.

Les membres de la communauté devront approuver la série de critères finalement retenus et il devra être établi une liste permanente de ces critères qui devra rester constamment exposée. Les critères pourront être écrits au mur plutôt que sur un document.

Le processus d'enregistrement peut commencer

Enfin, il y aura lieu d'annoncer les dispositions à prendre pour l'inscription des ménages, laquelle pourra être opérée par le comité. Le nombre de membres du ménage et leurs noms, ainsi que le nom de la femme chef du ménage, seront inscrits dans un registre.

Il conviendra en outre de mettre en place un mécanisme qui permette au PAM d'obtenir du comité une information en retour concernant les besoins alimentaires ainsi qu'un autre mécanisme qui permette aux bénéficiaires exclus de contester directement cette décision auprès du PAM. Le comité sera responsable de la distribution des rations et de la comptabilité.

Le ciblage communautaire à Loyangalani (Kenya)

Le comité de secours de Loyangalani comprend huit femmes et six hommes. Les hommes et les femmes ne concevaient le ciblage communautaire de la même façon. Pour les hommes, le principal avantage de ce système était qu'il réduisait la corruption car il empêchait les personnes chargées de

distribuer les vivres de les conserver par-devers elles. Ils ont ajouté qu'ils se félicitaient de la participation des femmes mais que celles-ci ne devaient pas prendre part aux activités de diffusion de l'information en raison de la charge de travail que représentaient leurs tâches au foyer.

Les femmes ont souligné que le nouveau système leur donnait beaucoup plus de responsabilité en matière de distribution des produits alimentaires et qu'il était généralement beaucoup plus avantageux que l'ancien. Elles ont précisé que, selon leurs traditions culturelles, les femmes ne sont pas censées assumer des "rôles de direction", ce qui avait initialement causé des problèmes car les hommes voulaient prendre totalement en main le contrôle de la distribution des secours. Voyant que les rations parvenaient effectivement aux personnes qui en avaient besoin lorsque les femmes participaient à leur distribution, les hommes avaient néanmoins peu à peu battu en retraite. Comme l'a dit une femme "Ils se rendent compte maintenant que la participation des femmes signifie que les vivres parviennent vraiment à leurs destinataires".

Un autre groupe a déclaré que ce système communautaire avait pour la première fois amené les femmes à prendre la parole dans les barazas (lieux publics de réunion) et il encourageait l'union et la collaboration au sein de la communauté.

Le comité de secours de Loyangalani se considère comme un comité de développement potentiel. L'on a parlé par exemple de la possibilité d'utiliser la structure constituée par le comité de secours pour gérer des potagers communautaires et fabriquer des filets de pêche.



Fonds de produits alimentaires

Un Fonds de produits alimentaires est un moyen d'allouer les vivres à une organisation communautaire qui représente les groupes vulnérables. Les produits alimentaires sont utilisés pour appuyer des activités. On parle parfois de "microprojet". L'organisation communautaire, grâce à ce Fonds, planifie et exécute elle-même les activités.

Il faut qu'il existe un comité au sein de chaque communauté et il faudrait garder à l'esprit, lors de leur création, qu'il importe que les femmes et les groupes minoritaires y soient représentés.

Pour créer des Fonds de produits alimentaires, il y a souvent intérêt à utiliser la **Notation de la richesse ou du bien-être** *(Brochure 5)* et **l'Analyse de correspondance des capacités** *(Brochure 3)*.

La création d'un Fonds de produits alimentaires commence par l'élaboration du programme de pays ou du descriptif de l'IPSR, le Fonds pouvant alors y être incorporé en tant qu'activité spécifique.

Faire connaître le Fonds de produits alimentaires

Dans les régions ciblées, l'on pourra utilement avoir recours aux médias pour faire savoir que des produits alimentaires (des fonds limités, si possible) sont à la disposition des organisations communautaires. Il y aura lieu de faire connaître certaines des conditions auxquelles est subordonnée l'utilisation des vivres:

❑ L'importance de l'inclusion des femmes au nombre des bénéficiaires ainsi qu'aux processus de prise de décisions (conformément aux Engagements du PAM en faveur des femmes).

- ❑ L'importance de veiller à ce que les produits alimentaires soient utilisés pour la distribution de rations aux ménages pauvres et aux personnes souffrant de l'insécurité alimentaire de manière que ceux-ci puissent véritablement en bénéficier.

- ❑ Les pauvres et les ménages vivant dans l'insécurité alimentaire devront dans une certaine mesure être propriétaires des avoirs éventuellement produits.

Le processus de demande

On pourrait élaborer un document standard simple de demande pour permettre aux communautés de décrire l'activité pour laquelle elles souhaitent obtenir un appui. Toutes les parties intéressées conserveront copie de ce document.

Lorsque les demandes sont reçues, le PAM peut utiliser des outils comme les **Diagrammes de Venn** (Brochure 5) pour déterminer la mesure dans laquelle les organisations ayant présenté une demande ont la confiance des groupes vulnérables et des femmes et représentent leurs intérêts.

Lorsque les demandes sont approuvées, le PAM devra demander à l'organisation communautaire d'organiser des réunions collectives pour expliquer ce qu'est le Fonds de produits alimentaires. La réunion devra porter sur des questions comme les conditions à remplir pour bénéficier d'une assistance et la constitution de l'organisation communautaire. Toutes ces informations devront être présentées de façon visible et accessible.



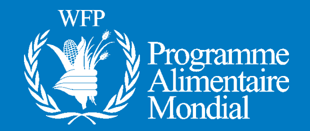
Le renforcement des capacités et des activités d'évaluation devront être intégrés au processus

Le PAM et l'organisation communautaire devront collaborer à l'exécution d'un programme de renforcement des capacités comportant notamment, le cas échéant, une formation à la sélection des activités, à l'analyse des informations ou à la tenue de registres.

Les fonctionnaires du PAM et les membres de l'organisation communautaire devront se réunir périodiquement pour discuter du fonctionnement du Fonds, et la faisabilité technique de celui-ci devra être évaluée pendant toute la durée du processus.

Techniques et outils participatifs - Guide du PAM

Brochure 4
Techniques participatives



Techniques et outils participatifs -
Guide du PAM

Table des matières

L'attitude et l'action participatives 5
LA PARTICIPATION EST CONCRÉTISÉE PAR L'ENTREMISE DES PARTENARIATS 5
LA PARTICIPATION COMMENCE PAR VOUS! 5
ÊTRE OUVERT À LA PARTICIPATION 6
ADOPTER AVEC LES GENS UNE APPROCHE PARTICIPATIVE 6
PRÉPAREZ-VOUS À LA PARTICIPATION 8

Techniques participatives 9
TECHNIQUES DE FACILITATION 9
Écho 10
Rassembler des idées 11
Créer un espace 12
Solliciter le public 13
Paraphrase 13
Classement 14
Suivi à la trace 15
Encouragement 15
Recherche d'un terrain d'entente 16
Recherche d'un équilibre 17
Silence délibéré 18
REUNIONS 19
Réunions communautaires 21
Réunions de groupes thématiques 21
Entrevues semi-structurées 23
TECHNIQUES VISANT À PROMOUVOIR LA PRISE DE DÉCISIONS EN GROUPES 24
Comprendre la dynamique des groupes et la prise de décisions 24
Renforcement des idées du groupe 27
Refonte des problèmes 28
TECHNIQUES DE RÉFLEXION CRÉATRICE 28
Remue-méninges 29
Technique de Delphes 29
Cartographie de l'esprit 30
TECHNIQUES DE DYNAMISATION, DE FORMATION ET DE PRÉPARATION 31
Représentation de briques 31
Fait, opinion, rumeur 32
Qu'est-ce qui ne va pas avec la question? 33

La Brochure 4, qui a trait aux ***Techniques participatives****, a essentiellement pour objectif de fournir des informations sur certains des principaux aspects d'une "attitude" participative. Les fonctionnaires du PAM et ses partenaires devront s'employer ensemble à accroître la participation au partenariat et faire en sorte que les fonctionnaires du PAM ou les agents de ses partenaires qui travaillent sur le terrain apprennent à mieux comprendre les communautés. Ces techniques, sans constituer elles-mêmes l'"attitude" en question, n'en offrent pas moins une façon différente de communiquer, ce qui, indirectement, aura pour effet de transformer les modalités de communication et, ainsi, de créer des possibilités de participation.*

Les techniques sont rangées en deux catégories. La première a trait aux éléments d'une "attitude" participative et aux raisons pour lesquelles celle-ci est importante. La seconde expose cinq types de techniques: facilitation; réunions; prise de décisions en groupe; réflexion créatrice; et dynamisation, formation et préparation.

L’attitude et l’action participatives

La participation est concrétisée par l’entremise des partenariats

La participation n’apparaît pas par génération spontanée. Lorsque cela est possible, le PAM travaille avec les institutions locales qui représentent les femmes et les groupes marginalisés pour renforcer leurs capacités. Il est de fait que les initiatives de participation du PAM ont été les plus couronnées de succès lorsque les pouvoirs publics ont activement appuyé la participation des bénéficiaires. Lorsqu’il y a lieu, le PAM joue un rôle de plaidoyer pour promouvoir la participation et s’emploie à établir des relations fructueuses entre les organisations communautaires et les pouvoirs publics. **Pour le PAM, la participation est un principe sous-jacent de ses opérations.**

La participation commence par vous!

Si l’on veut que le PAM puisse, en tant qu’organisation, honorer son engagement de promouvoir la participation, chacun, à l’organisation, doit y mettre du sien. Un engagement personnel est la base d’une attitude participative, et cette attitude, à son tour, est le fondement sur lequel peuvent être utilisés les techniques et les outils participatifs.

Individuellement, quiconque doit appliquer une approche participative doit s’inspirer de quelques principes fondamentaux:

- Être ouvert aux approches participatives.
- Adopter une approche participative dans le travail.
- Adopter des mesures spécifiques pour préparer la participation.

Une règle simple est le respect d’autrui, de ses coutumes et de son mode de vie.



Être ouvert à la participation

Les approches participatives ne sont pas nouvelles et nombre de fonctionnaires du PAM en ont l'expérience. Pour garantir le succès d'un programme participatif, il importe au plus haut point de commencer par adopter une attitude positive et réceptive et de se montrer disposé à utiliser les techniques et les outils participatifs. Être ouvert à la participation peut signifier:

- Être disposé à travailler selon des modalités nouvelles ou avec des partenaires nouveaux, par exemple en consultant plus étroitement les membres de la communauté pendant les missions sur le terrain.
- Commencer par des activités simples d'envergure réduite, spécialement si vous n'avez qu'une expérience directe limitée, et passer peu à peu à des niveaux plus intenses de participation. Après avoir maîtrisé les éléments fondamentaux et appris quels sont les avantages des approches participatives, vous pourrez vous attaquer à des défis plus vastes.
- Apprendre de son entourage et adapter les techniques et outils en fonction de la situation.
- Être novateur et essayer d'introduire des approches participatives dès que l'occasion s'en présente.

Adopter avec les gens une approche participative

Il ne suffit pas d'être convaincu des avantages de la participation: il faut également adopter une attitude participative dans son travail avec son entourage, ce qui est une pratique optimale. Ayant ces principes à l'esprit, avant de vous entretenir avec les principales sources d'information ou les principaux groupes communautaires, et après, peut vous aider à évaluer — et peut-être à changer — les comportements:

- *Respectez les connaissances qu'ont les autres et les points de vue différents.* Écoutez les femmes et les hommes avec qui vous travaillez, même si vous n'êtes pas d'accord avec eux. Après les réunions, réfléchissez à votre attitude à l'égard du savoir des autres et à la façon dont cela a affecté votre approche et vos gestes.
- *Respectez les priorités d'autrui.* Cela signifie que vous devez savoir quel est le programme de travail quotidien et quelles sont les tâches saisonnières à accomplir ainsi que les attitudes de travail des personnes avec qui vous voulez travailler et l'endroit où elles vivent. Par exemple, si vous êtes appelé à travailler avec des communautés agricoles, évitez d'organiser des réunions à l'époque des récoltes. Si vous travaillez avec des femmes, essayez de faire en sorte que les mères ayant de jeunes enfants puissent trouver quelqu'un pour s'en occuper.
- *Soyez réaliste quant à vos objectifs et à vos capacités.* En particulier, vous devez faire en sorte que les informations et les décisions pouvant découler du processus puissent être utilisées ou au moins sérieusement prises en considération. Vous ne devez jamais susciter de faux espoirs.
- *Soyez poli.* N'entrez pas immédiatement dans le vif du sujet. Saluez d'abord comme il convient vos interlocuteurs. Demandez aux membres locaux de l'équipe de vous dire quel comportement vous devez adopter et de vous avertir (discrètement!) si votre comportement peut apparaître comme impoli. N'oubliez pas de remercier vos interlocuteurs du temps qu'ils vous ont consacré. Ne vous montrez pas pressé de partir.
- *Soyez honnête et ouvert.* Comme vous venez de l'extérieur, vous pouvez susciter de la méfiance. Dites à vos interlocuteurs pourquoi vous êtes là, ce que sont vos plans et pourquoi vous voulez leur parler.



Préparez-vous à la participation

Adopter une attitude positive à l'égard de la participation et du travail en équipe facilitera votre travail avec les communautés et les parties prenantes et le rendra plus productif. Pour que vos efforts soient couronnés de succès, certains préparatifs doivent être faits. Avant de commencer à appliquer une approche participative:

- *Définissez clairement vos objectifs et le meilleur moyen d'y parvenir.* Vous pourrez changer d'avis après avoir parlé aux membres de la communauté, mais vous devez commencer en ayant les idées claires pour éviter de faire perdre du temps à votre entourage. Par exemple, si vous essayez de rassembler des informations et des points de vue, définissez clairement les questions générales qui vous intéressent et choisissez des méthodes qui vous permettent d'obtenir ce type d'information.
- *Veillez à ce que votre équipe soit aussi variée que possible* (hommes/femmes, vieux/jeunes et de différentes nationalités), ce qui vous aidera à éliminer les partis pris et préjugés.
- *Soyez confiant et faites preuve d'assurance dans l'utilisation des outils.* Si vous travaillez avec un groupe, essayez les outils avec les autres membres du groupes. Veillez à ce que l'interprète comprenne également comment les outils doivent être utilisés.
- *Veillez à ce que les outils soient appropriés.* Assurez-vous que les outils que vous avez choisis sont appropriés à la situation des points de vue culturel, social et politique.
- *Ménagez un temps suffisant.* N'oubliez pas de réserver assez de temps pour mener la tâche à bien, laquelle pourra changer à la lumière des idées exprimées par les autres parties prenantes. Réservez un temps suffisant pour expliquer, le cas échéant, les résultats à ceux avec qui vous travaillez (la communauté et les partenaires).

Techniques participatives

Techniques de facilitation

Certains paraissent avoir le don inné de la facilitation mais, généralement, lorsque vous analysez ce don plus en détail, vous constaterez qu'ils utilisent efficacement une large gamme de techniques de communication. Ces techniques s'apprennent, et les mettre en pratique peut vous permettre d'acquérir des aptitudes à la facilitation qui peuvent paraître naturelles mais dont l'efficacité est étonnante.

Cette section expose 11 techniques de facilitation différentes et connaître chacune d'elles vous permettra, dans votre rôle de facilitateur, d'utiliser celle qui vous paraît la mieux appropriée eu égard aux circonstances.

Chacun a son propre style de facilitation. Il se peut que vous soyez sérieux, timide ou boute-en-train. Il se peut que vous soyez plein d'assurance ou au contraire mal à l'aise devant un public. Cependant, ce ne sont pas ces caractéristiques qui feront de vous un bon facilitateur, mais plutôt le désir de susciter une collaboration. Si vous avez réussi à encourager la plupart de vos interlocuteurs à apprendre, vous aurez bien fait votre travail.

L'on considère généralement qu'un bon facilitateur:

- mène mais ne s'impose pas;
- conserve ses idées dans son for intérieur;
- est souple et adapte le programme selon que de besoin;
- sait s'adapter aux gestions et autres manifestations non verbales du groupe;



- n’essaie pas d’en faire trop en une même séance ou, inversement, de la prolonger simplement pour respecter l’emploi du temps fixé.

Lorsque des agents du PAM et des autres partenaires travaillent ensemble, il y a intérêt à confier à tour de rôle la facilitation des personnes différentes pour que ce ne soit pas une personne, mais plutôt le groupe, qui mène le processus. Cela a en outre l’avantage d’aiguiser les aptitudes à la facilitation de tous les partenaires.

Lorsque des agents du PAM et de ses partenaires travaillent avec une communauté, il se peut qu’au début la facilitation soit assurée par les partenaires et qu’elle puisse être confiée aux membres de la communauté à mesure que ceux-ci comprennent la différence entre une discussion dirigée du sommet et une discussion facilitée. Cela contribue en outre à renforcer les compétences des organisations communautaires.

Technique de facilitation 1

Écho

La technique de l’écho consiste à répéter, sous forme condensée, ce qu’une personne a dit. On peut ainsi accélérer le rythme d’une discussion qui n’avance pas et cette technique est beaucoup utilisée pendant un “remue-méninges”.

Si l’orateur n’a dit qu’une seule phrase, la répéter mot pour mot. Toutefois, si le passage est plus long, répéter les mots ou phrases clés, mais en utilisant dans toute la mesure possible les propos de l’orateur. Reprendre les propos de l’orateur ne signifie pas nécessairement qu’il faut reprendre le ton qu’il a utilisé. Vous devez conserver un ton chaleureux, quel que soit celui employé par l’orateur.

Technique de facilitation 2

Rassembler des idées

Si le rythme de la discussion est lent et s'il y a de longs silences entre les interventions, ou bien si le travail de groupe est ralenti par des discussions excessives, essayez de réunir rapidement une liste d'idées. Il s'agit en l'occurrence de rassembler des idées et pas de les discuter. Le facilitateur devra savoir se faire l'écho de ce qui a été dit tout en manifestant ostensiblement de l'enthousiasme. Cette technique de facilitation prend acte des idées exprimées et décourage leurs auteurs de vouloir les défendre à tout prix.

Pour rassembler efficacement des idées, on peut commencer par décrire brièvement la tâche à accomplir. Par exemple: "Pendant 10 minutes, je voudrais que nous puissions évaluer cette activité en déterminant ses avantages et ses inconvénients. Je demanderai d'abord à quelqu'un de parler en faveur de l'activité, puis à quelqu'un d'autre de la critiquer, et ainsi de suite. À mesure que nous avançons, nous établirons une liste des avantages et des inconvénients."

Si c'est la première fois que le groupe énumère des idées, ménagez un peu de temps pour une discussion à bâtons rompus. Par exemple: "Pour la prochaine activité, je voudrais que chacun se sente libre d'exprimer son avis, même si celui-ci est inédit ou peu populaire. Essayons par conséquent d'exprimer des idées sans porter de jugement. Nous pourrons avoir une discussion lorsque nous aurons fini d'établir la liste."

Demandez maintenant au groupe de commencer. À mesure que les membres du groupe expriment leurs idées, faites-vous l'écho de tout ce qui est dit. Par exemple:



Membre du groupe: “L’an dernier, il y a souvent eu des pénuries de vivres, alors même qu’il y en avait assez. Quelqu’un s’est introduit dans le magasin et s’est servi. Nous ne savons qui c’était, mais tout le monde en a souffert.”

Écho: “Le manque de sécurité a entraîné des pénuries de vivres.”

Admettez tous les points de vue. Si quelqu’un dit quelque chose de tout à fait inhabituel, bornez-vous à vous en faire l’écho et poursuivez. Si, en tant que facilitateur, vous vous abstenez de porter un jugement sur les idées exprimées, les participants seront encouragés à être ouverts et à s’abstenir de porter un jugement d’autrui.

Technique de facilitation 3

Créer un espace

Quel que soit le groupe, il y a toujours des membres qui parlent beaucoup et d’autres rarement. Si certains membres du groupe se taisent, ce peut être pour d’innombrables raisons: de crainte d’apparaître impoli, d’exprimer un avis qui puisse être considéré comme inacceptable par les membres du groupe ayant plus d’expérience ou d’avancer une idée qui puisse ne pas sembler aussi bonne que celle des autres.

Grâce à cette technique, on peut faire comprendre à ceux qui parlent peu qu’un “espace” leur est réservé pour qu’ils puissent prendre la parole lorsqu’ils le souhaitent. En votre qualité de facilitateur, surveillez l’attitude de ceux qui gardent le silence et soyez conscient de leurs gestes et de leurs expressions, qui pourraient dénoter un désir de parler. Invitez-les à le faire: “J’ai l’impression que vous voulez peut-être dire quelque chose ...”. S’ils refusent, ne faites pas attention et poursuivez. Si besoin est, demandez aux autres

d'attendre. Par exemple: "Ne parlons pas plusieurs à la fois. Abdul, pourquoi ne commencez-vous pas?" Si la participation de l'assistance est très faible, essayez de passer de l'un à l'autre pour donner à chacun la possibilité de parler.

Technique de facilitation 4

Solliciter le public

Il s'agit d'encourager l'interlocuteur à aller plus loin et à préciser et affiner ses idées. Il s'agit de dire à l'orateur: "Je vous ai bien compris jusqu'à présent, dites-m'en plus." Cela est particulièrement utile lorsqu'il est difficile pour les interlocuteurs d'éclaircir leurs idées ou lorsqu'ils pensent s'exprimer clairement alors que leurs propos sont en fait vagues et confus.

Il est utile, pour cela, de paraphraser ce qu'a dit l'orateur. Il se peut par exemple que ce dernier dise: "Je crois pouvoir dire que nous ne considérons pas les bergers nomades comme faisant partie de la communauté, même s'ils vivent ici." Le facilitateur paraphrase: "Vous dites apparemment que les bergers nomades ne sont généralement pas considérés comme faisant partie de la communauté. Pouvez-vous donner un exemple?"

La technique la plus simple, pour solliciter le public, consiste à paraphraser ce qu'a dit l'orateur puis à poser une question anodine et neutre comme "Pourriez-vous développer ce que vous avez dit?"

Technique de facilitation 5

Paraphrase

Il s'agit là d'une aptitude essentielle pour bien écouter, qui non seulement a un effet calmant mais encore rassure l'orateur quant à l'accueil réservé à ses idées. Cela donne également à l'orateur la



possibilité d’entendre ce qu’il dit comme l’entend son entourage. Cette technique est particulièrement utile lorsque les propos de l’orateur sont peu clairs ou confus.

Dans votre rôle de facilitateur, exposez en vos propres termes ce que vous pensez que l’orateur a dit. Si celui-ci n’a dit qu’une ou deux phrases, utilisez à peu près le même nombre de mots pour les paraphraser. Commencez par: “Il semble que ce que vous dites en fait, c’est que ...” ou “Voici comment j’interprète ce que vous dites ...” ou “Voyons si j’ai bien compris ce que vous dites ...”.

Une fois la paraphrase achevée, surveillez la réaction de l’orateur. Dites quelque chose comme: “Est-ce que je vous ai compris correctement?” Continuez de demander des éclaircissements jusqu’à bien comprendre ce que l’orateur a voulu dire.

Technique de facilitation 6

Classement

Cette technique aide chacun à attendre son tour lorsque plusieurs personnes veulent parler en même temps et fait bien comprendre que chacun doit effectivement attendre son tour. Ainsi, au lieu de chercher à parler tous en même temps, les orateurs peuvent mieux écouter la discussion sans être distraits.

Cette opération de classement comporte quatre étapes:

- Le facilitateur commence par demander à ceux qui veulent prendre la parole de lever la main.
- Il est établi un classement parmi les orateurs en assignant un numéro à chacune des personnes qui a levé la main.
- La parole est donnée aux orateurs suivant l’ordre établi.
- Lorsque la dernière personne a parlé, le facilitateur demande si quelqu’un d’autre veut prendre la parole et, dans l’affirmative, il est procédé à un nouveau classement.

Technique de facilitation 7

Suivi à la trace

Souvent, plusieurs idées sont discutées en même temps car chaque question comporte de nombreux aspects. Cependant, il arrive souvent que les gens ne mettent l'accent que sur l'aspect particulier qui les intéresse. Suivre la discussion à la trace permet à l'ensemble du groupe de voir quels sont les différents éléments du thème à l'examen et considère chacun comme également valable, ce qui met souvent plus à l'aise ceux qui se demandent pourquoi le groupe ne prend pas en considération leurs idées.

Le suivi à la trace comporte trois étapes:

- Le facilitateur fait savoir qu'il va prendre du recul et résumer la conversation.
- Le facilitateur résume les différentes conversations. Par exemple: "Il semble qu'une conversation porte sur les points de distribution des vivres, une autre sur le comité et une autre encore sur les rations."
- Le facilitateur demande des éclaircissements: "Est-ce que tels sont effectivement les trois aspects à l'examen?"

Les gens répondent généralement de manière favorable à de telles questions. Si quelqu'un essaie de mieux éclaircir les aspects importants d'une question, écoutez, mais ne manifestez pas de préférence. Demandez des éclaircissements aux autres aussi.

Technique de facilitation 8

Encouragement

Il s'agit de susciter une ouverture dans une discussion sans mettre personne en avant. Il arrive souvent, pendant ces réunions, qu'une ou plusieurs personnes ne semblent guère intéressées par la



discussion. Mais, avec un peu d'encouragement, elles découvrent fréquemment un aspect de la question qui les touche. Cela est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de faciliter une réunion à laquelle participent des groupes mélangés d'hommes et de femmes. Un encouragement est particulièrement important aux premiers stades de la discussion. À mesure que les participants s'animent, ils n'ont plus besoin d'autant d'encouragements.

Quelques exemples d'encouragement:

- "Cela peut-il affecter les commerçants?"
- "Qui d'autre a une idée?"
- "Écoutons l'avis de quelqu'un qui n'a pas encore parlé."
- "Quelqu'un d'entre vous a-t-il une anecdote qui pourrait intéresser le groupe?"

Technique de facilitation 9

Recherche d'un terrain d'entente

Lorsque les membres d'un groupe se polarisent sur leurs vues divergentes, la situation se complique. Toutefois, la plupart des avis divergents contiennent des éléments d'accord. Cette technique a pour but de confirmer la validité des avis divergents qui ont été exprimés mais de centrer l'attention sur des éléments communs.

Dégager un terrain d'entente comporte quatre étapes:

- Faites savoir que vous allez résumer les divergences et convergences de vue du groupe. Par exemple: "Permettez-moi de résumer ce que chacun d'entre vous a dit. Il y a certes beaucoup de différences, mais aussi beaucoup de similitudes."
- Résumez les différences. Par exemple: "Il semble qu'un groupe souhaite que les vivres soient distribués à la sortie du village, tandis que l'autre souhaiterait qu'ils soient distribués au centre du village."

- Relevez les zones d’entente. Par exemple: “Vous semblez l’un et l’autre convenir que les familles marginalisées doivent avoir accès facilement aux points de distribution des rations.”
- Vérifiez l’exactitude de vos propos. Par exemple: “Est-ce que j’ai bien compris?”

Une variation de cette technique consiste à mettre en exergue un thème pouvant faire l’objet d’un accord. Par exemple: “Plusieurs d’entre vous pensent que la sécurité va constituer un problème. Est-ce l’avis général?” Surveillez la réaction des autres participants et dites: “Et bien, voilà une chose sur laquelle vous êtes tous d’accord.”

Technique de facilitation 10

Recherche d’un équilibre

La discussion s’oriente souvent dans le sens fixé par les premières personnes à prendre la parole. En utilisant la technique de recherche d’un équilibre, le facilitateur aide le groupe à élargir la discussion en sollicitant d’autres points de vue qui peuvent exister mais qui n’ont pas été exprimés. La recherche d’un équilibre non seulement aide les membres du groupe qui ont besoin de voir leurs idées appuyées, mais a aussi un net effet positif sur les normes du groupe dans son ensemble, en faisant bien comprendre: “Il est bon que chacun exprime son avis quelles que soient les idées qu’il défend.”

Essayez d’utiliser des phrases comme les suivantes:

- “Maintenant nous savons quelle est la position de deux personnes. D’autres ont-ils un avis différent?”
- “Peut-on envisager cette question sous d’autres angles?”
- “Quelqu’un est-il d’accord?”



Technique de facilitation 11

Silence délibéré

Le silence délibéré est une technique souvent négligée. Il s'agit de faire une pause, habituellement de quelques secondes tout au plus, pour donner aux orateurs le bref répit dont ils ont besoin pour articuler ce qu'ils veulent dire. Les orateurs peuvent avoir besoin de silence pour articuler leurs pensées de manière cohérente ou décider de dire ou de ne pas dire quelque chose qui peut être risqué. Cinq secondes de silence peuvent paraître beaucoup plus longues qu'elles ne le sont en réalité, et la capacité de tolérer le sentiment d'embarras qu'éprouvent la plupart des gens pendant une période de silence est l'élément le plus important de cette aptitude à écouter.

Tout en le regardant dans les yeux et en adoptant une expression appropriée, continuez de centrer votre attention sur l'orateur. Ne dites rien et éviter de hocher la tête. Ne vous énervez pas et faites attention. Si besoin est, levez la main pour empêcher les autres de rompre le silence.

Parfois, tous les membres du groupe sont confus ou agités ou ont de la peine à se concentrer. En pareilles circonstances, un silence peut être très utile. Par exemple: "Observons une minute de silence pour réfléchir à ce que cela signifie pour chacun d'entre nous."

N'oubliez pas ...

- Demandez à un collègue de vous donner son avis sur vos talents de facilitation et offrez de faire de même pour lui. Il est toujours possible de s'améliorer.

- Ne perdez jamais de vue la différence entre manipulation et facilitation. La manipulation est centrée sur le moniteur: c'est vous qui êtes en charge et nul ne l'ignore. Pour votre part, vous n'apprenez pas grand-chose. La facilitation est un processus centré sur celui qui apprend. Vous aidez les autres à apprendre, mais vous apprendrez vous aussi.

- Une bonne facilitation signifie que l'on respecte toutes les procédures régulières pour parvenir à une décision. C'est manquer de respect que de suivre toute la procédure puis de revenir à une décision prise en dehors du groupe. Le groupe doit avoir le pouvoir de prendre des décisions contraignantes. S'il surgit un désaccord majeur, il pourra être bon de fixer un délai de validité pour la décision et de prévoir que celle-ci sera réévaluée à l'expiration d'un délai spécifié.

- Pour de nombreux facilitateurs, le plus difficile consiste souvent à apprendre à conserver leurs opinions par-devers eux et à permettre aux membres du groupe de s'exprimer.

Réunions

Il y a plusieurs façons de planifier et d'organiser des discussions ou des réunions. Vous pourrez décider de convoquer des réunions nombreuses (réunions communautaires) ou plus restreintes et plus ciblées (groupes thématiques) soit dans le cadre de la réunion générale, soit sous forme de réunions individuelles plus restreintes se tenant à des moments différents, soit encore sous forme de réunions avec une ou deux personnes (entrevues semi-structurées) pour obtenir leur avis. Quel que soit le type de réunion, il y a trois éléments à prendre en considération: temps, ordre du jour et lieu.



Temps – Fixer une date et une heure pour la réunion, avec autant de préavis que possible. Veillez à ce que l'heure choisie soit commode pour les personnes qui ont été invitées à assister à la réunion. Si vous savez quel est l'emploi du temps de la communauté, et spécialement quels sont les différents emplois du temps des hommes et des femmes, vous pourrez mieux déterminer combien d'hommes et de femmes y assisteront. Si la réunion n'atteint pas son but, il faudra peut-être demander aux participants s'ils souhaitent qu'une deuxième réunion soit convoquée ou que la réunion en cours soit prolongée.

Ordre du jour – L'ordre du jour ne doit pas toujours être un document formel comportant des heures précises et indiquant les exercices à réaliser. L'ordre du jour peut être l'objectif d'ensemble défini d'un commun accord, ses détails restant à déterminer de façon souple pendant la réunion. Par exemple, la réunion peut avoir pour but de déterminer quelles sont les activités de développement envisagées par la communauté, mais la façon dont cet objectif sera atteint pourra être seule prévue par le facilitateur ou bien évoluer dans un sens différent. N'essayez pas d'élaborer un ordre du jour ou de définir un objet qui soit trop général ou qui englobe trop de questions. **Plusieurs brèves réunions sont préférables à de longues réunions qui essaient de réaliser un trop grand nombre d'objectifs.** En outre, il ne faut pas oublier qu'une planification soigneuse et une improvisation brillante sont importantes pour des réunions véritablement participatives. Le facilitateur doit être prêt à tout et être disposé à renoncer à des préparatifs soigneux et à s'adapter aux circonstances.

Lieu – Le lieu où se tiendra la réunion doit pouvoir accueillir le nombre de personnes attendues, être commode pour toutes les personnes invitées et être disponible. Il incombe au facilitateur de s'assurer que ces détails sont réglés.

Réunions communautaires

Ces réunions sont ouvertes à tous les membres de la communauté. Elles peuvent être extrêmement utiles pour rassembler des informations sur les questions d'intérêt général; pour veiller à ce que les décisions soient adoptées de façon publique et transparente; pour informer tous les membres de la communauté des décisions qui ont été adoptées par un comité et obtenir d'eux une information en retour; ou pour diffuser des informations et sensibiliser. Les réunions communautaires doivent être planifiées avec un soin extrême et être bien facilitées si l'on veut qu'elles soient couronnées de succès.

Quelques points à ne pas oublier:

- Respectez les conventions locales, par exemple celles qui consistent à commencer une réunion par une prière, ou demandez à l'autorité locale d'ouvrir la réunion.
- Veillez à ce que la réunion ait un objectif clairement défini et l'expliquer lors de l'ouverture et de la clôture de la réunion.
- Informer les autorités locales de la réunion assez longtemps à l'avance et envoyez des rappels quelques jours avant la réunion.

Réunions de groupes thématiques

Une réunion de groupes thématiques est utile pour rassembler des informations mais aussi pour discuter des opinions, des idées ou des plans. Les groupes thématiques sont habituellement restreints (de 6 à 10 personnes) et représentent des associations constituées de la communauté comme associations de jeunes femmes, d'usagers des systèmes d'irrigation ou d'ouvriers agricoles sans terre. De tels groupes sont particulièrement utiles si différents membres de la communauté ne sont pas à l'aise lorsqu'il s'agit de prendre la parole



devant un public nombreux. Ils constituent un bon moyen d'encourager les femmes ou les groupes marginalisés à prendre la parole et à s'exprimer, spécialement si lesdits groupes ne sont pas à l'aise lors des réunions communautaires plus nombreuses.

La réunion d'un groupe thématique est une conversation entre les membres du groupe au sujet d'un thème ou d'une série de thèmes déterminés. Il ne s'agit pas d'une discussion entre les membres du groupe et celui qui les interroge. De ce fait, les groupes thématiques sont des moyens non seulement de mieux comprendre les idées que les gens se font de certaines questions mais aussi de comprendre quelle est l'interaction entre les gens et comment ceux-ci discutent.

Des groupes thématiques peuvent être utilisés pour rassembler en détail des vues divergentes sur les questions qui ont surgi lors des réunions communautaires. Ils peuvent être considérés comme de "petits comités informels" qui permettent d'approfondir l'examen d'une question avant de demander à la communauté dans son ensemble d'examiner les résultats de l'analyse.

Quelques points à ne pas oublier:

- Insistez auprès des participants sur le fait qu'il s'agit d'une discussion informelle, que tous peuvent prendre la parole et que toutes les idées, pour diverses qu'elles soient, sont les bienvenues.
- Les réunions doivent se tenir en un lieu qui soit exempt d'interruptions et où les participants doivent être assis de telle manière que leur interaction soit maximisée.
- Lors de la clôture de la réunion, résumez à l'intention du groupe les points qui ont fait l'objet d'un accord.

Entrevues semi-structurées

Ces petites réunions (de une à trois personnes) sont utilisées pour rassembler des données quantitatives et/ou qualitatives. Il est élaboré un guide de l'entrevue pour veiller à ce que les principales questions à traiter soient couvertes. Sur cette base, le facilitateur guide la discussion sur les différents points. Aucune limite de temps n'est imposée aux réponses et les participants sont encouragés à évoquer des questions connexes présentant un intérêt.

Quelques points à ne pas oublier:

- Organiser les entrevues avec des personnes ayant des antécédents semblables. Par exemple, une entrevue pourra être organisée avec un groupe représentant les femmes menacées par l'insécurité alimentaire, un autre avec un groupe représentant les bergers nomades, ou un autre encore avec un groupe représentant les autorités locales.
- Faciliter l'entrevue en posant des questions neutres. Commencer par des questions faciles et peu personnelles avant de progresser vers des questions plus difficiles vers la fin de l'entrevue.
- Veiller à ce que les questions soient bien comprises, spécialement lorsque l'on a recours aux services d'un interprète.
- Quel que soit la question ou le thème discuté, veiller à ce que les entrevues soient organisées avec des groupes très divers d'hommes et de femmes dans des régions géographiques différentes et avec des groupes socioéconomiques différents.

Quel que soit le thème ou le but de l'entrevue, définissez quatre grands domaines d'intérêt et ramenez chacun d'eux à un ou deux mots ou à un schéma dont vous vous servirez pendant les entrevues pour que vous-mêmes et les autres participants continuiez à concentrer votre attention.



EXEMPLE:

Thème/objet: préparer des abris temporaires après un tremblement de terre

Sûreté et sécurité (comment la sécurité des hommes et des femmes, des personnes âgées et des jeunes, est-elle menacée et où?)	**Tensions potentielles** (résidents, nouveaux arrivés, religion, facteurs socioéconomiques, castes, sexe, cultures, professionnels, etc.)
Accès aux services de base (alimentation, routes, commerces, dispensaires, écoles, etc.)	**Accès aux ressources** (eau, terres agricoles, forêts, etc.)

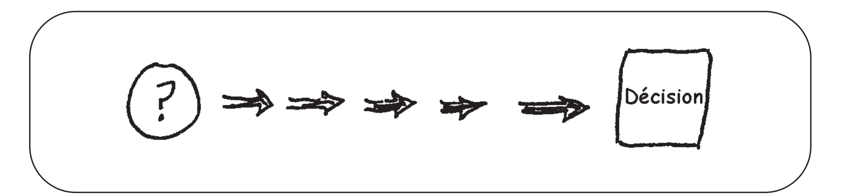
Techniques visant à promouvoir la prise de décisions en groupes

Comprendre la dynamique des groupes et la prise de décisions

Il faut encourager le dialogue pour promouvoir la prise de décisions en groupes et parvenir ainsi à un consensus. Cela n’est pas toujours facile. L’un des principaux problèmes auxquels se heurtent la plupart des groupes appelés à prendre des décisions est que tous les participants sont impatients à s’attaquer à la question en jeu et de parvenir à une solution dès que possible. Lorsque la discussion commence, il semble que les membres du groupe parviennent à un accord et à une décision sans guère détourner leur attention. Chacun soulève une question et suit une démarche intellectuelle parallèle en contribuant à une réflexion commune.

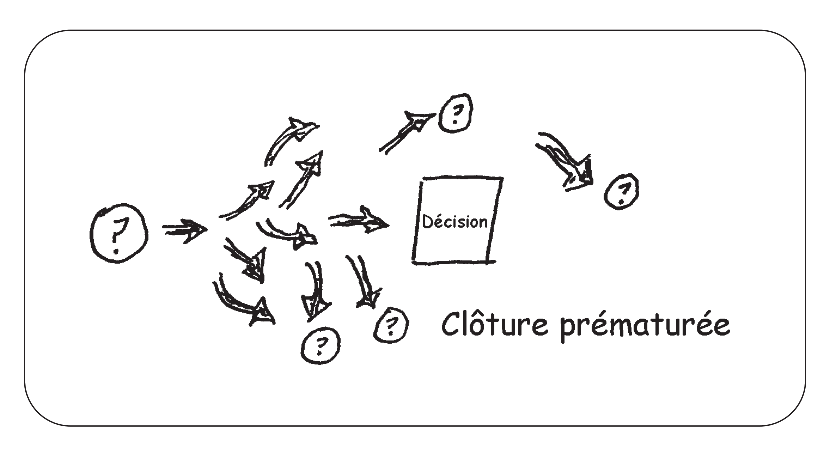
Cette conception de la prise de décisions conduit à penser que, dès lors que l’avis de chacun a été pris en considération, la décision peut être adoptée. Cela est tout à fait normal dans le cas de décisions qui ne font pas intervenir d’intérêts très divergents. Toutefois, il n’arrive que bien trop fréquemment que cette dynamique demeure idéalisée. La figure 1 illustre la dynamique “idéalisée” de prise de décisions en groupe.

Figure 1: Idéal de la prise de décisions en groupes



Dans la réalité, la discussion ne progresse pas toujours de cette façon. Le plus souvent, à mesure que chacun exprime son avis, la discussion devient de plus en plus confuse. Les membres du groupe tendent à suivre des démarches différentes, lesquelles risquent de s'écarter de plus en plus. Il arrive même parfois que, plus la discussion dure, et plus les vues divergent. Pour le compenser, les facilitateurs tendent à précipiter la prise de décisions et à penser que celles-ci ont fait l'objet d'un accord. C'est ce qu'illustre la figure 2, Clôture prématurée de la discussion. En pareils cas, la discussion est adoptée avant que chacun ait eu la possibilité de négocier et de parvenir à un accord sur la décision adoptée. Cela est regrettable, car il est extrêmement probable que ceux qui ne sont pas d'accord cesseront de communiquer.

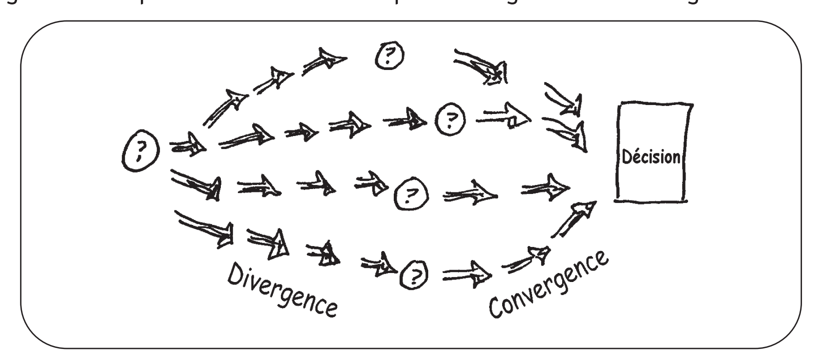
Figure 2: Clôture prématurée de la discussion





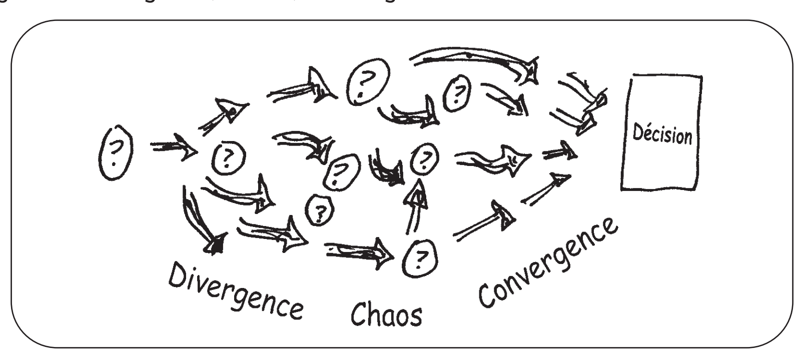
Une décision efficace, c'est-à-dire une décision qui ait des chances d'être appliquée, a peut-être commencé par des vues initialement divergentes lorsque tous les participants ont exprimé leur avis, ces derniers parvenant enfin à un accord lorsque la discussion est allée assez loin. Cette dynamique est illustrée à la figure 3, Adoption d'une décision après divergence et convergence.

Figure 3: Adoption d'une décision après divergence et convergence



Il importe aussi de comprendre les risques de désaccord avant l'adoption d'une décision. Comme le montre la figure 4, Divergence, chaos, convergence, chacun négocie à des étapes différentes et souscrit finalement à un accord que chacun puisse accepter.

Figure 4: Divergence, chaos, convergence



Renforcement des idées du groupe

Si les vues exprimées par le groupe divergent beaucoup, on peut faciliter une convergence des idées en demandant aux participants et/ou aux groupes d'évaluer et de préciser la logique et la qualité de leur pensée pour renforcer ainsi leurs idées. Il s'agit d'un processus itératif: chaque nouvelle idée renforce et développe l'idée initiale.

Lorsque le problème tient ...	Essayer de renforcer les idées en ...
Au choix d'un certain nombre d'options claires ...	Précisant d'un commun accord et appliquant des critères de sélection: • demander aux partenaires de définir les critères • sélectionner d'un commun accord cinq des critères les plus importants • appliquer les critères en les utilisant pour comparer les différentes propositions
Au montant des ressources disponibles pour appliquer la décision ...	Procédant à une analyse des ressources: • solliciter des vues quant à ce qui doit être fait et quant aux délais et aux ressources nécessaires
À l'insuffisance d'informations concernant le groupe appelé à prendre des décisions ...	Réalisant une opération ***d'identification et d'analyse des parties prenantes:*** • définir les critères d'inclusion • "remue-méninges" • examen, évaluation, implication
À une idée qui semble tirée par les cheveux mais qui est appuyée par le groupe	Réalisant un plan d'action: • établir une matrice avec des colonnes - tâche, qui, date, ressources nécessaires • sélectionner quelqu'un pour coordonner un plan d'action
À une décision très risquée ...	Précisant les risques et les avantages: • énumérer les risques (-) et les avantages (+) • étudier le moyen de réduire les risques • susciter de nouvelles idées de nature à sauvegarder les avantages tout en minimisant les risques



Refonte des problèmes

Il s'agit en l'occurrence de transformer les idées reçues quant à la nature du problème à résoudre. Les membres du groupe identifient les hypothèses de base et s'emploient délibérément à les remplacer ou à les inverser pour définir une nouvelle perspective.

Exemples

Lorsqu'un problème tient ...	Essayer de le refondre de manière créatrice en
À une attitude traditionnelle qui limite la pensée créatrice	Analysant les hypothèses données au moyen d'un "remue-méninges". Par exemple, poser la question: "Quels sont les éléments du problème qui peuvent être modifiés?" Identifiant les mots clés dans l'exposé du problème et en les remettant systématiquement en question. Inversant les hypothèses données puis en posant la question: "Comment pourrions-nous y parvenir?"
Au fait qu'une réflexion créatrice est limitée par les contraintes matérielles considérées comme données	Éliminant les contraintes en suscitant une discussion sur la question: "Qu'est-ce qui nous empêche de trouver la meilleure solution à ce problème?"

Techniques de réflexion créatrice

Tomber dans l'ornière d'une démarche intellectuelle déterminée est un risque auquel chacun est exposé individuellement et chaque groupe conjointement. Or, tomber dans cette ornière intellectuelle entrave une programmation et des activités efficaces. Certaines des techniques utilisées lorsque la discussion tombe dans l'ornière sont le "remue-méninges", la Technique de Delphes et la Cartographie de l'esprit.

Technique de réflexion créatrice 1

Remue-méninges

Le “remue-méninges” est une technique utilisée pour générer rapidement des idées sans exclure aucun membre du groupe. Souvent, comme les idées sont nombreuses, il est bon de les inscrire sur un tableau à feuillets mobiles ou sur des fiches. Demandez aux participants de convenir d’une question à propos de laquelle ils souhaitent susciter des idées. Il pourra s’agir d’un problème auquel il faudra trouver des solutions ou d’un thème à propos duquel des informations seront générées. Si le groupe est nombreux, demandez à un volontaire d’inscrire les idées exprimées.

Il importe de faire comprendre aux participants que toutes les idées vont être prises en considération et qu’il n’est pas nécessaire que leurs idées soient “bien présentées” pour les exprimer. L’important est la quantité et non la qualité. Les idées pourront ensuite être regroupées, analysées, revues, classées ou rangées en catégories. Parmi les vues exprimées, il se peut que l’on trouve le “joyau” d’une idée nouvelle.

Technique de réflexion créatrice 2

Technique de Delphes

Cette technique fait intervenir un “remue-méninges” et consiste également à organiser les idées qui sont générées. Des fiches (de dimension 8 x 1 cm) sont utilisées pour inscrire les idées, une par fiche. Lorsque le groupe est restreint, les fiches peuvent être épinglées ou collées sur une surface plane ou placées en face des participants. Si les groupes sont nombreux, il est parfois préférable de les subdiviser en groupes plus restreints et de demander à chacun d’eux d’exprimer des idées sur le thème choisi puis d’en faire la synthèse et de les présenter devant le groupe complet. Une autre tactique consiste à donner à chacun un certain nombre de fiches et



un feutre puis à lui demander d'inscrire ses propres idées avant d'en parler aux autres.

Après que les idées ont été exprimées, l'on fait passer les fiches qui sont ensuite triées, classées, éliminées ou complétées, tandis qu'un ordre de priorité entre elles est établi. Cette technique implique tous les participants, n'exige pas de tableau à feuillets mobiles et peut aisément être adaptée pour utiliser des schémas si les membres du groupe sont peu instruits.

Technique de réflexion créatrice 3

Cartographie de l'esprit

Cette technique est utilisée pour susciter, organiser et relier simultanément différentes idées et est particulièrement utile lorsqu'il faut examiner des situations complexes comportant un grand nombre d'éléments interdépendants. Il s'agit d'une excellente méthode qui permet de faire passer d'une pensée linéaire à une pensée plus créatrice. Une fois que la partie créatrice est analysée, les idées générées peuvent être organisées de façon linéaire. *La Cartographie de l'esprit peut être reflétée sur un tableau à feuillets mobiles ou sur des fiches de formes, de dimensions ou de couleurs différentes.

Le thème ou le problème principal est placé au centre et exprimé en un ou deux mots. Les “éléments” secondaires sont ensuite reliés au centre et, de la même façon, d'autres “éléments” peuvent être reliés aux éléments secondaires.

Techniques de dynamisation, de formation et de préparation

Il arrive souvent que les réunions n'avancent pas et qu'un exercice soit nécessaire pour dynamiser les participants. Au début de la réunion, il peut s'avérer nécessaire de mobiliser les participants pour les amener à constituer un véritable groupe. Il existe un grand nombre d'exercices de dynamisation et de préparation[1]. Les quelques exercices indiqués ci-après ont été sélectionnés car ils sont liés aux aptitudes à la communication et à la compréhension.

Technique de dynamisation, de formation et de préparation 1

Représentation de briques

Cette technique met en relief les modalités et circuits de communication et démontre l'importance qu'il y a à être formé et à écouter pour communiquer. Cette technique est un moyen facile, efficace et intéressant de "préparer" ou de dynamiser un groupe, outre qu'elle permet de développer les compétences, les connaissances et la compréhension.

On remet à un volontaire, qui a le dos tourné vers les autres participants, un schéma préparé que les autres n'ont pas vu. On distribue aux participants des feuilles de papier et un crayon pour retracer le dessin. Le volontaire leur décrit le dessin, et les participants sont invités à le reproduire, sans poser de questions. Les résultats sont alors échangés, ce qui suscite généralement une grande hilarité.

L'exercice est ensuite répété avec un autre dessin mais, cette fois-ci, les participants sont autorisés à poser des questions. Les résultats sont ensuite échangés. Le but principal de l'exercice est

[1] Voir "Participatory Trainer's Notes", International Institute for Education and Development (IIED) 1996.



de montrer que, lorsque les gens essaient de comprendre sans pouvoir communiquer, les résultats sont généralement trompeurs.

Technique de dynamisation, de formation et de préparation 2

Fait, opinion, rumeur

Cette technique permet aux participants de mieux apprécier la qualité et l'utilisation faite de l'information qu'ils reçoivent et d'améliorer ainsi leur capacité d'analyse. En outre, elle met en lumière la nécessité de vérifier l'information reçue.

Pour exposer cet outil, commencez par discuter les problèmes qui se posent parfois lorsque l'on fait fond sur les informations rassemblées sur le terrain. Comment les participants évaluent-ils la fiabilité des informations qui leur sont données. Suggérez de classer les informations selon qu'il s'agit de faits, d'opinions ou de rumeurs. Demandez aux participants de les définir. Si le temps manque, présentez les définitions suivantes:

FAIT (F)	une chose ou un événement dont on sait qu'il s'est produit
OPINION (O)	une idée d'une personne ou d'un groupe identifié concernant un sujet déterminé
RUMEUR (R)	information non confirmée de source inconnue

Le paragraphe ci-après peut être utilisé comme exemple pour déterminer si quelque chose est un fait, une opinion ou une rumeur. Lisez le paragraphe à haute voix et demandez aux participants de lever la main lorsqu'il s'agit d'un fait, de se toucher la tête de la main lorsqu'il s'agit d'une opinion et de garder les mains sur la table lorsqu'il s'agit d'une rumeur. Après l'exercice, discuter comment l'on peut vérifier qu'une information constitue une opinion ou une rumeur.

"Tout le monde dit que les combats vont reprendre au printemps (R). Si tel est le cas, je crois que la situation sera très difficile et qu'il n'y aura pas assez de vivres pour arriver jusqu'à la fin de l'année (O). Ici, nous cultivons du riz et un peu de maïs (F). La plupart des ménages produisent assez pour pouvoir se nourrir six mois environ (F), mais les ménages pauvres ne produisent pas autant (F). La situation a beaucoup empiré depuis le changement de gouvernement (O). Dans le nord, il paraît que les rebelles ont confisqué beaucoup de produits alimentaires comme 'impôts' (R). S'ils le faisaient ici, il y aurait des troubles (O). En 1989, il y a eu des émeutes dans la ville voisine lorsque les impôts ont été augmentés (F). Aujourd'hui, la plupart des gens ont un fusil à la maison et sont prêts à se battre (O)."

Technique de dynamisation, de formation et de préparation 3

Qu'est-ce qui ne va pas avec la question?

Cette technique peut être utilisée dans un exercice pour améliorer les aptitudes à interroger. Elle aide à comprendre comment une question doit être posée de manière à encourager la participation.

Analysez tout d'abord les trois types de questions ci-après:

Question tendancieuse	La réponse est implicitement contenue dans la question.	*"Est-il vrai que vous cultivez cultivez seulement du mil ici?"*
Question fermée	N'appelle généralement qu'une réponse par "oui" ou par "non" ou la question contient déjà la réponse.	*"Cultivez-vous du mil ici ou cultivez-vous du sorgho?"*
Question composée	Contains two or more answers in one question.	*"Quelle proportion de brebis brebis et quelle proportion de chèvres donnent du lait pendant combien de temps pendant l'année?"*



Lisez à haute voix ou distribuez la liste de questions préparées et demandez aux participants de déterminer ce qui ne va pas dans chaque question. Demandez-leur alors de convertir les questions de manière à les poser de façon moins ambiguë et plus ouverte.

- “Vous n’avez pas de systèmes d’irrigation, n’est-ce pas?”
- “Avez-vous des chèvres ou avez-vous des brebis?”
- “Ne serait-il pas préférable d’avoir des puits dans la communauté?”
- “Quelle est la proportion que l’alimentation représente pendant l’année dans vos revenus et dans vos dépenses?”
- “Allez-vous au marché à Njamba?”
- “À notre avis, il serait trop dangereux d’organiser la distribution ici. Qu’en pensez-vous?”
- “Quels ont été les principaux avantages du programme tendant à améliorer la sécurité alimentaire et le bien-être des femmes, des enfants et des personnes âgées?”
- “Quel travail salarié est-il ici la principale forme d’activité génératrice de revenus?”

Techniques et outils participatifs - Guide du PAM

Brochure 5
Collaborer avec les communautés

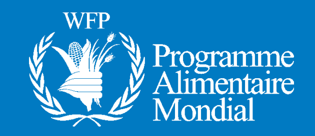


Table des matières

Introduction 4

QUI UTILISE LES OUTILS PARTICIPATIFS? 4

LES OUTILS PARTICIPATIFS PEUVENT ÊTRE BÉNÉFIQUES POUR TOUS LES TYPES D'ACTIVITÉS, D'INTERVENTIONS ET DE PROGRAMMES DU PAM 5

LA LARGE APPLICATION DES OUTILS PARTICIPATIFS 7

LES OUTILS PARTICIPATIFS SONT-ILS UTILISÉS POUR LA PREMIÈRE FOIS? 9

QUELQUES POINTS IMPORTANTS CONCERNANT LES MATÉRIELS, LE TEMPS ET LES PARTICIPANTS 10

DIFFUSION AU NIVEAU DE L'ORGANISATION TOUT ENTIÈRE DES INFORMATIONS RECUEILLIES GRÂCE AUX OUTILS PARTICIPATIFS 11

AMÉLIOREZ SANS CESSE VOS COMPÉTENCES 13

Outils fréquemment utilisés avec les communautés 15

1. Promenade d'étude 15
2. Cartographie communautaire 20
3. Tableau chronologique 27
4. Cartographie des réseaux sociaux 33
5. Identification et analyse des parties prenantes 36
6. Diagramme de Venn 43
7. Calendrier saisonnier 48
8. Programme journalier 53
9. Classement de l'aisance ou du bien-être 60
10. Piles proportionnelles 64
11. Diagramme des flux des avantages 68
12. Classement 73
13. Accès aux ressources et avoirs et contrôle sur ceux-ci 76
14. Problèmes et solutions 84
15. But du processus de prise de décisions 89
16. Histoire incomplète 93
17. Images de la vulnérabilité 97
18. Matrice de classement et de notation 100
19. Saynète 104
20. Fresques et affiches 107
21. Théâtre et marionnettes 110

Introduction

Qui utilise les outils participatifs?

Cette brochure s'adresse à ceux d'entre vous qui travaillez directement avec les communautés. Elle expose les outils à employer avec les communautés pour identifier les groupes vulnérables et leur faire parvenir les ressources disponibles.

Il se peut que vous soyez un fonctionnaire du PAM qui travaille seul dans un petit bureau de pays et qui souhaite faire plus avec les ressources disponibles et améliorer l'efficacité de vos programmes. Il se peut que vous travailliez pour une ONG ou un organisme gouvernemental associé au PAM et que vous souhaitiez améliorer le service que vous fournissez aux communautés dans le besoin. Du fait de la nature de la relation entre le PAM et ses partenaires, il se peut que vous deviez travailler étroitement avec la communauté et à différentes étapes du développement ou bien que vous ayez des rôles et des responsabilités distincts. Quelle que soit la situation, des outils participatifs peuvent vous aider à mieux secourir les personnes qui vivent dans l'insécurité alimentaire.

Cette partie du guide s'adresse également à ceux d'entre vous qui ne travaillez pas directement sur le terrain. Vous voudrez cependant sans doute fonder certaines des décisions que vous adopterez sur les informations et les analyses générées au moyen d'outils participatifs. Aussi importe-t-il que vous compreniez bien les informations ainsi rassemblées et que vous puissiez faire fond sur elles.

Les outils participatifs peuvent être bénéfiques pour tous les types d'activités, d'interventions et de programmes du PAM

Les outils participatifs peuvent être bénéfiques pour tous les types de programmes d'aide alimentaire, même si c'est à des degrés divers. Des outils participatifs ont été utilisés efficacement pendant des opérations d'urgence et des interventions prolongées de secours pour concevoir les mécanismes de distribution de vivres; dans des opérations de redressement pour reconstruire l'infrastructure ou créer des avoirs; dans des opérations de secours de plus longue durée pour secourir des réfugiés et des personnes déplacées, pour étudier des possibilités de formation; et dans des programmes de développement à longue échéance pour sélectionner des activités appropriées.

Dans le cas des **opérations de secours d'urgence**, il est essentiel de savoir ce qu'était la situation avant que n'éclate la crise. Cette information est nécessaire à la planification de l'intervention et, sans elle, des erreurs seront commises. Les outils participatifs décrits dans ce guide peuvent être utilisés pour générer rapidement l'information requise. Celle-ci revêt une importance capitale pour planifier le contenu de l'assortiment alimentaire et le volume des rations à distribuer; pour déterminer au mieux la fréquence et l'heure des distributions de vivres; pour sélectionner les types de distribution; pour déterminer comment les vivres peuvent être distribués le plus efficacement; et pour mettre en place des systèmes de contrôle afin de veiller à ce que les secours parviennent jusqu'aux plus vulnérables.

Dans le cas des **interventions prolongées de secours**, par exemple celles qui sont organisées pour secourir des réfugiés ou des personnes déplacées, les outils participatifs peuvent aider à analyser les perturbations (opérations militaires, difficultés de transport, restrictions imposées aux déplacements de populations)



auxquelles les populations doivent faire face ainsi que les mécanismes de survie qui peuvent les aider à “démarrer” à nouveau. Les outils participatifs peuvent vous permettre de mieux comprendre la situation et ainsi de fournir un appui approprié.

Pendant la transition entre une opération d’urgence et une **opération de redressement**, on a le temps de s’attacher à mieux comprendre la situation. Les outils participatifs peuvent aider les populations à déterminer elles-mêmes quand la situation est suffisamment stable pour devenir progressivement plus autonome et quels sont les modalités et les moments les mieux appropriés pour créer des avoirs. Par exemple, en périodes de sécheresse, il arrive un moment où ceux qui en ont déjà beaucoup vécu savent quand la sécheresse touche à sa fin et quand le moment est venu de reconstituer leurs avoirs.

S’agissant des **activités de développement**, les outils participatifs peuvent aider à identifier les activités et à les analyser de manière à conjuguer le savoir de la communauté et les connaissances de ceux qui cherchent à l’aider. Par exemple, ces outils peuvent vous aider à comprendre le processus de déboisement et des mesures qui doivent être adoptées pour protéger contre l’érosion les bassins versants et les coteaux.

Les outils participatifs ont été utilisés avec succès aussi pour des activités de sensibilisation, de plaidoyer et de formation et pour des activités menées en collaboration avec les partenaires locaux. Ils ont servi aussi à comprendre les sources des conflits à l’intérieur des communautés; à évaluer l’impact des opérations et des activités sur les collectivités; et à suivre continuellement l’avancement et l’efficacité des opérations.

Qu’il s’agisse du court ou du long terme, nous pouvons, grâce aux outils participatifs, mieux comprendre les situations et aider les populations qui vivent dans l’insécurité alimentaire.

La large application des outils participatifs

Il importe de se rendre compte qu'essentiellement, les outils participatifs sont des **outils de communication** qui mettent en relief le bon sens collectif de toutes les parties prenantes et encouragent celles-ci à l'exprimer dans une situation donnée. Les outils participatifs ont été utilisés avec succès avec nombre de populations différentes: urbaines ou rurales; illettrées ou très instruites; dans des pays en développement comme dans des pays développés; et avec des montagnards ou des pêcheurs. Les outils participatifs ont été largement utilisés partout dans le monde: en Amérique du Nord et du Sud, en Europe, dans le sud de l'Asie, en Inde et en Chine. Ils ont été utilisés avec des groupes de tous âges et avec des groupes de confessions et d'origines ethniques très différentes. Ils ont été utilisés dans la salle du conseil d'administration de sociétés très bien organisées à Genève et dans de petits bureaux agricoles au Laos.



Les outils décrits dans ce guide ont été mis à l'épreuve afin d'évaluer leur utilité pour la gestion et la distribution de l'aide alimentaire. Cependant, ils transcendent les limites des différents secteurs et sont utilisés dans des domaines aussi divers que les soins de santé, la pêche, la foresterie, l'agriculture, l'élevage ou l'éducation.

En outre, les outils participatifs peuvent permettre de mieux comprendre les **rapports entre les sexes**, dont chacun sait aujourd'hui qu'ils constituent un facteur clé dans les activités de secours, de redressement et de développement. Chaque fois qu'un outil participatif est utilisé, il est essentiel de se mettre à la place aussi bien des hommes que des femmes, ce que l'on peut faire en utilisant chaque outil séparément avec des groupes d'hommes et de femmes ou en introduisant des "fiches" sexospécifiques. Par exemple, après qu'il a été établi une carte de la communauté, ces fiches peuvent être placées dans les endroits où les femmes ne peuvent pas se rendre en toute sécurité ou des endroits où ni hommes ni femmes ne peuvent le faire. On peut ainsi situer les points de distribution de la manière la plus efficace possible pour pouvoir desservir à la fois les hommes et les femmes.

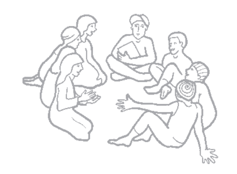
Les outils participatifs sont extrêmement utiles aussi pour faire en sorte que les **facteurs environnementaux** soient pris en considération à toutes les étapes des opérations ou des activités. Ils peuvent servir à identifier rapidement des problèmes environnementaux potentiels ou existants et encourager un débat sur les méthodes de gestion à appliquer et sur la surveillance des problèmes environnementaux. Par exemple, s'il est créé un nouveau peuplement, comme un camp de réfugiés, on peut légitimement craindre une surexploitation des forêts qui l'entourent. Une carte de la communauté permet d'identifier les régions boisées et le problème potentiel est de stimuler le débat pour essayer de parvenir à un accord sur des formules viables.

Il est de plus en plus généralement admis qu'un changement, quel qu'il soit, entraînera un **conflit** à des degrés divers et que la plupart des conflits peuvent être prévus et gérés avant qu'ils ne prennent de plus grandes proportions. Les outils participatifs peuvent aider à identifier les causes potentielles de conflits entre parties prenantes. Une fois ces éléments identifiés, on peut commencer à parler de ce que l'on peut faire pour prévenir le conflit potentiel. La discussion pourra porter sur quelque chose d'aussi simple que la participation des principales parties prenantes à toutes les décisions qui les affectent ou de la nécessité de les tenir informées des décisions qui ont été adoptées.

Les outils participatifs sont-ils utilisés pour la première fois?

Si vous n'avez pas encore utilisé les approches et outils participatifs, vous aurez intérêt à vous reporter à la Brochure 3, qui contient d'innombrables idées qui vous permettront d'améliorer votre aptitude et votre habilité et vous faciliteront le processus participatif.

Les outils doivent être utilisés de façon souple et avec imagination. Il se peut qu'ils ne donnent pas exactement les résultats décrits ici, même si chaque étape est scrupuleusement respectée. Il faut souvent prendre en considération les différences de cultures et de niveaux d'instruction, et il faut toujours, avant de l'utiliser, déterminer si, d'une manière générale, un outil est approprié. Dans certains pays, par exemple, il serait impossible de faire une "promenade d'étude" de la communauté avec des femmes. Le problème consiste alors à trouver le moyen d'améliorer la communication dans les circonstances spécifiques du moment.



Souvent, il faudra modifier l'outil pour l'adapter au type d'information requise ou à l'analyse à faire. Il y a autant de modifications que d'usagers! Lorsque vous aurez acquis une certaine expérience des outils participatifs, vous constaterez qu'ils sont plus faciles à utiliser et vous acquerrez vos propres méthodes. Vous remarquerez probablement que lorsque des outils participatifs sont utilisés, les personnes ne réagissent pas comme si elles devaient répondre à des questions directes. La raison en est que les outils participatifs offrent de plus larges possibilités d'apprendre ensemble et de se comprendre.

Quelques points importants concernant les matériels, le temps et les participants

Les matériels utilisés pour exploiter plus facilement les outils participatifs existent également en flexibilité et imagination. Souvent, ces matériels ne sont pas disponibles et il faut se contenter de ce qu'il y a. Habituellement, cela donne de meilleurs résultats que lorsque l'on utilise des matériels planifiés à l'avance. Essayez d'utiliser des matériels que la communauté connaît bien. L'innovation dans ce domaine ne cesse de se développer. Une innovation intéressante a été introduite par le bureau du PAM à Turkana, au Kenya, qui a procédé à un classement des comités de secours au moyen de trois types d'excréments du bétail: chameaux, vaches et chèvres! Il suffit de se rendre au marché local pour remplir un panier d'articles locaux utiles comme boîtes d'allumettes pour représenter les ménages, petits fagots pour représenter le bois de feu ou capsules de bouteille pour représenter les points d'eau. Faites preuve d'imagination et encouragez les autres à faire de même!

On a constaté que le temps qu'il faut pour employer ces outils varie à tel point qu'il est inutile de vouloir fixer une durée

spécifique, comme une ou deux heures. Essentiellement, il faut prendre le temps nécessaire et le temps que vos interlocuteurs sont prêts à vous donner. Par exemple, l'élaboration d'un *Tableau chronologique*, outil relativement simple, pourra prendre quatre ou cinq heures si la réunion est très productive et si les participants s'impliquent. Souvent, si les participants sont à l'aise avec le facilitateur et s'impliquent, ils modifieront l'outil, qui donnera alors une meilleure analyse et plus d'informations.

Presque toujours, chaque outil peut être employé avec des individus, avec un groupe restreint, avec un groupe nombreux scindé en petits groupes ou avec un groupe très nombreux. Il n'existe aucune garantie quant au degré de participation de la communauté ni quant à l'influence que vous pourrez avoir sur le nombre de participants. Ce nombre est d'ailleurs flexible.

Diffusion au niveau de l'organisation tout entière des informations recueillies grâce aux outils participatifs

L'utilisation d'outils participatifs génère une masse considérable d'informations, parfois même tant qu'elle ne peut pas être analysée, de sorte que beaucoup d'efforts et nombre d'avantages potentiels se trouvent gaspillés. Un moyen d'y remédier consiste à analyser les données avec la communauté.

Un outil participatif est vraiment efficace lorsque les informations générées sont analysées et sont utilisées pour prendre des décisions et lorsque les raisons de ces décisions sont confirmées par les données disponibles. Si chaque session débouche sur des données analysées, tout le monde en profitera.

Une analyse sur place des données présente essentiellement deux avantages. Le premier est que les membres de la communauté



comprennent les raisons d'une décision, d'autant que ce sont eux qui sont à l'origine des informations en question et qu'il n'est pas nécessaire de les convaincre au moyen de longs efforts de sensibilisation.

Le deuxième avantage est qu'il est beaucoup plus efficace pour les agents du PAM sur le terrain et le personnel de ses partenaires, qui ont déjà beaucoup à faire, de documenter des décisions et des raisons que de documenter des données brutes. Par exemple, s'il est employé un ou plusieurs outils participatifs pour examiner les activités qui permettront le mieux de reconstituer les avoirs de la communauté, il se peut que celle-ci décide que la priorité doit être accordée surtout à une eau potable salubre étant donné que leurs enfants tombent malades, qu'il n'y a pas de dispensaires dans les villages et qu'il n'y a pas d'argent pour acheter des médicaments. Il se peut qu'elle décide que la construction d'une école devra venir immédiatement après car elle ne veut pas que les enfants perdent la place qui leur revient dans le système d'éducation. Quand on rentre d'une consultation avec la communauté avec des données analysées, il est plus facile de comprendre et de gérer les données et de diffuser les informations ainsi rassemblées au niveau de l'ensemble de l'organisation.

S'il a été mis en place un système (comme un système de suivi et d'évaluation) qui fonctionne bien, il pourra s'avérer plus efficace d'insérer les données analysées grâce aux outils participatifs dans ce système plutôt que d'instituer une structure parallèle. Il importe que les informations soient fiables et parviennent à ceux qui doivent prendre une décision à l'échelon supérieur en temps utile pour qu'ils puissent décider en connaissance de cause.

Une autre façon de garantir que les données analysées "coulent" jusqu'aux décideurs consiste à créer à chaque niveau de l'organisation des "groupes d'analyse", ce qui est illustré en détail dans la Brochure 2, *Planification et gestion de l'information*.

Améliorez sans cesse vos compétences

Il est particulièrement important pour ceux qui souhaitent faciliter un processus participatif de s'intéresser sincèrement aux gens et de respecter leur avis. Cela vient souvent avec l'expérience. Les outils participatifs permettent aux gens de s'exprimer ouvertement, ce qui amène à mieux respecter leur savoir, leurs connaissances et leur aptitude à faire face dans des circonstances difficiles.



Outils fréquemment utilisés avec les communautés

Nom de l'outil	1. Promenade d'étude
Description	Se promener dans une communauté avec un habitant comme guide offre une occasion de mieux comprendre nombre des aspects de la vie communautaire. Le rôle des agents du PAM et de ses partenaires, lors d'une telle promenade d'étude, est d'être curieux, d'observer, de poser des questions et d'écouter. Les membres de la communauté, pour leur part, doivent guider leurs invités, répondre aux questions et faciliter la discussion lors de tous les arrêts le long du chemin. Cela est dans l'intérêt de tous: les membres de la communauté ont la possibilité de voir la communauté sous un angle différent tandis que les agents du PAM et de ses partenaires peuvent apprendre à mieux comprendre la vie communautaire.
Applications possibles	❑ Encourager une meilleure compréhension des aspects matériels, économiques, culturels et sociaux de la vie de la collectivité. ❑ Valider des données secondaires concernant le degré de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité.



❑ Vérifier les propos des principaux informateurs touchant l'existence de groupes marginaux. (Par exemple, les membres des castes inférieures ou les non-résidents peuvent être négligés lorsque les besoins alimentaires sont analysés avec les notables locaux mais peuvent être identifiés lors de telles promenades d'études. En posant des questions sur ce que l'on voit, on peut rassembler des informations précieuses sur l'accès aux ressources. Ces informations peuvent ensuite contribuer au processus de ciblage.)

❑ Comprendre les rapports réciproques entre les habitants et les ressources naturelles.

❑ Suivre l'amélioration ou la dégradation de la sécurité alimentaire.

Ce qu'il faut

Le plus important, c'est le temps. Des "promenades d'étude", pour être efficaces, doivent se faire sans précipitation et ménager beaucoup de temps pour pouvoir écouter. Il faut en outre:

- Des guides locaux, comme instituteurs, comptables ou dirigeants communautaires pendant au moins une demi-journée.

- Un petit carnet et un crayon pour prendre des notes.

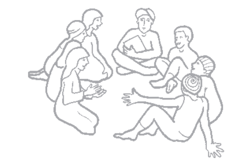
Mode d'emploi



- Les guides locaux font partie de l'équipe de la "promenade d'étude" et il importe de les faire participer à sa préparation. Lors de la première réunion, faites bien comprendre que cette promenade a pour but de pouvoir, d'une façon générale, mieux comprendre la communauté. Mettez en relief le rôle important que joueront les guides et faites-les participer à l'adoption de la première décision, qui consistera à déterminer l'itinéraire permettant de rassembler les informations les plus utiles. Cet itinéraire dépendra de la nature des informations à rassembler ainsi que du nombre d'habitants.

- Le meilleur moyen de tracer l'itinéraire est de demander aux guides locaux de faire un croquis approximatif de la communauté et d'indiquer ensuite l'itinéraire qui servira au mieux l'objet de la promenade. Les autres décisions à prendre à ce stade sont les suivantes: combien de groupes faut-il prévoir (idéalement, chaque groupe devrait comprendre de trois à cinq personnes, moins impressionnant qu'un groupe plus nombreux)? Qui consignera les informations rassemblées? Quand et où les groupes se réuniront-ils pour comparer leurs conclusions?

- Pendant la promenade, utilisez la vue, l'ouïe et l'odorat. Votre curiosité vous donnera l'occasion de vous arrêter et de poser des



questions non tendancieuses au guide local ou aux personnes que vous rencontrerez le long du chemin. Des arrêts aux points d'eau, dans les dispensaires, dans les quartiers résidentiels, sur les terres de parcours, dans les forêts ou dans les commerces seront autant d'occasions d'évoquer des questions comme l'accès à la propriété, le contrôle des ressources et le caractère saisonnier des activités. Il pourra se présenter l'occasion de s'arrêter pour parler plus longtemps ou d'être invité à entrer dans des foyers, des écoles ou des cliniques.

➢ Une session d'information en retour, d'une durée d'une ou deux heures, devra être organisée avec la participation des guides locaux. Les groupes pourront comparer leurs notes et discuter de leurs conclusions. Parfois, les notes prises lors d'une promenade d'étude constituent une description d'une "coupe" du paysage, les différentes observations étant documentées là où elles ont été faites.

➢ Pour mettre fin à l'exercice, on aura souvent intérêt à remettre aux guides locaux copie des observations et à leur demander de valider les informations qui y figurent, avant de les remercier de leur aide.

EXEMPLE:

Une “promenade d’étude” dans des régions arides du Pakistan met en relief le rôle de la religion dans la protection de la végétation

La région aride du Sindh, au Pakistan, est l’un des déserts les plus peuplés du monde. L’irrégularité des précipitations affecte fréquemment la récolte de mil dont les communautés et leurs troupeaux de chèvres dépendent pour s’alimenter. Lorsque des comités de développement de village ont été établis pour atténuer l’impact du problème représenté par des sécheresses de plus en plus fréquentes, la formation initialement dispensée à leurs membres a comporté des “promenades d’étude”, qui ont mis en relief les différences frappantes qui caractérisaient le couvert végétal des terres communales et des terres gérées par la mosquée. Bien que, sur ces dernières, rien ne limitait le pacage, il était interdit de couper des branches aux arbres ou de les abattre. Les techniciens ont pu constater que l’ombre faite par les arbres et les buissons, sur les terres gérées par les mosquées, avait créé des microclimats propices à la croissance végétative. Ainsi, les membres des comités de développement de village ont décidé d’appliquer des réflexions semblables sur les terres communales.



Nom de l'outil | **2. Cartographie communautaire**

Description

Cet outil participatif est l'un des plus populaires et l'un de ceux qui donnent les meilleurs résultats. Il constitue un excellent moyen de commencer à travailler au sein d'une communauté car l'établissement d'une carte est un acte concret passablement neutre. Les populations locales se trouvent ainsi transformées en experts et, pendant l'exercice, enseignent aux étrangers à connaître leur communauté.

La *Cartographie communautaire* permet de déterminer les idées locales concernant l'environnement naturel, comme cours d'eau et collines; l'infrastructure, comme routes, écoles, cliniques, centres religieux et commerces; et l'environnement social, écologique et économique de la communauté.

Applications possibles

- ❑ Faire apparaître certains des conflits potentiels entre les différents groupes sociaux.
- ❑ Déterminer les secteurs de la communauté qui sont distincts (souvent pour des raisons religieuses, socioéconomiques ou culturelles). Il importe, dans tous les efforts de secours d'urgence, de bien comprendre que les communautés ont souvent des barrières matérielles, socioéconomiques et socioculturelles solidement établies qui doivent être respectées.

- ❑ Cibler les ménages en fonction des différences d’aisance ou de pauvreté.

- ❑ Aider les populations locales à prendre conscience de ce qu’elles-mêmes ont réalisé au fil des ans. Insister sur les résultats obtenus par la communauté par le passé contribue à renforcer l’assurance, et facilite ainsi la préparation d’activités durables.

- ❑ Illustrer l’importance différente des ressources des hommes et des femmes grâce à une comparaison des cartes établies par les uns et par les autres (si les hommes et les femmes n’établissent pas de cartes séparément, il pourra être utile de poser des questions précises aux femmes pendant l’établissement de la carte).

- ❑ Identifier les dangers ou risques (par exemple des points de distribution des vivres qui pourraient être dangereux pour les femmes) pendant le processus de cartographie communautaire.

- ❑ Identifier les organisations et les services sociaux de la communauté comme écoles, centres de formation, hôpitaux et organisations sociales.

Ce qu’il faut

Les cartes peuvent être établies de différentes façons et les matériaux utilisés dépendront souvent de ce qui est disponible sur place et de ce que les populations locales savent utiliser.



Souventon commence par établir une carte par terre, surtout lorsque les participants sont nombreux et qu'il faut beaucoup d'espace. Elle peut également être dessinée sur un tableau noir ou une grande feuille de papier placée par terre ou sur une grande table. Pour préparer la carte, il sera bon de constituer un panier d'objets rassemblés dans la région comme brindilles, noix, cailloux ou boîtes d'allumettes.

Si la carte doit être utilisée fréquemment, il conviendra de l'établir de façon plus durable. Une carte peinte sur un tissu de coton (n'importe quel fabricant local de t-shirt aura de quoi peindre) peut être conservée, lavée et transportée facilement. Pour établir une carte sur un morceau de tissu, on commence généralement par la carte tracée par terre, laquelle est ensuite reproduite sur un morceau de papier et, lorsque tout le monde est d'accord, sur le tissu. Cette carte est confiée à la communauté pour l'aider à planifier ses activités futures. On peut en établir une copie sur une feuille de papier et la photographier pour plus de commodité.

Le nombre de membres de la communauté qui participeront à l'établissement de la carte peut varier, selon les situations. S'il y a plus de 100 personnes et si le peuplement est nombreux, les participants pourront être séparés en plusieurs groupes, dont chacun établira la carte de son quartier. Les groupes pourront ensuite se réunir pour mettre leurs cartes ensemble.

Mode d'emploi

- Si possible, annoncez l'établissement de la carte au moins une semaine avant de sorte que tous les intéressés puissent y participer.

- Expliquez au groupe quel est l'objet de la carte, à savoir apprendre les uns des autres et en savoir plus sur la communauté. Si vous pouvez, décrivez d'autres exercices semblables et indiquez ce qu'ont appris tant les locaux que les personnes de l'extérieur. S'il existe des cartes administratives, des cartes routières ou des photographies aériennes locales, montrez-les aux participants. Elles sont utiles et peuvent susciter un intérêt accru.

- Choisissez parmi les membres de la communauté un facilitateur et deux assistants et donnez-leur le bâton, le crayon ou le panier. Ils seront dirigés par les membres de la communauté, le facilitateur de l'extérieur se bornant à formuler des observations de temps à autre.

- L'établissement de la carte commence toujours à partir de l'extérieur des limites de la communauté, lesquelles pourront englober des terres agricoles ou des forêts. Il importe que les limites soient définies par les membres de la communauté eux-mêmes. Ces limites chevauchent parfois celles des communautés voisines et il pourra y avoir lieu de déterminer s'il existe d'éventuels



conflits de limites et comment de tels conflits sont résolus par les populations locales.

- Indiquez le nord, le sud, l'est et l'ouest.

- Indiquez ensuite les points de repère comme cours d'eau, ruisseaux, collines, parcs, centres religieux, écoles, dispensaires, hôpitaux, commerces et marchés.

- S'il s'agit d'une petite communauté on pourra identifier chaque ménage. En revanche, si elle est nombreuse, l'on pourra identifier les quartiers où vivent certains groupes. Il se peut qu'il y ait des quartiers où vivent les groupes les plus aisés et d'autres où vivent les groupes plus marginaux.

- On peut ensuite indiquer où se trouvent les services, comme les points d'eau.

- On peut indiquer ensuite les terres agricoles et les terres de pacage communales, les terrains de loisirs ou bien des secteurs réservés comme parcs ou forêts protégées à la périphérie de la communauté.

- Pendant l'opération d'établissement de la carte, on peut poser des questions pour demander des éclaircissements.

- Lorsqu'il semble que chacun est satisfait de la carte de la communauté et qu'il n'y a plus de questions, l'exercice est terminé.

- La carte de la communauté est confiée à celle-ci mais il peut en être conservé des copies pour plus de commodité.

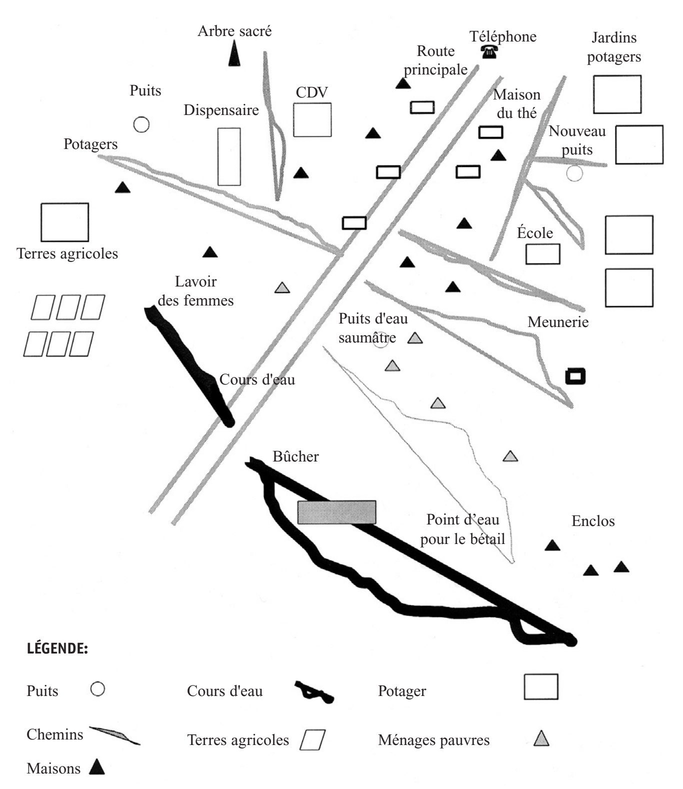
- Le mieux, pour marquer la fin de l'exercice, consiste pour les facilitateurs de l'extérieur à expliquer la carte et à demander aux membres de la communauté d'y apporter des corrections éventuellement nécessaires.

- Si la carte est établie par un petit nombre de participants, il faudra la montrer à la communauté tout entière, ce qui permettra de la valider et marquera le point de départ d'accords de planification et de collaboration.



EXEMPLE:

Cartographie d’une communauté népalaise



Cette carte, tracée par l’association féminine d’une communauté népalaise, montre comment les ménages pauvres sont matériellement marginalisés et vivent à la limite de la communauté, près du puits d’eau saumâtre. Chose intéressante, les femmes ont fait figurer sur la carte le téléphone et l’arbre sacré comme étant au nombre des caractéristiques importantes de la communauté. Les femmes ont déclaré que, depuis que le téléphone avait été installé, il était plus facile pour elles de se mettre en rapport avec leurs maris qui travaillaient en ville.

Nom de l'outil | **3. Tableau chronologique**

Description

Un *Tableau chronologique* est une illustration des événements marquants dans la vie d'un individu, d'un ménage, d'une communauté ou d'une organisation pendant une période spécifiée. Il est utilisé pour analyser les idées que chacun a d'un événement ou d'une série d'événements qui affectent la sécurité alimentaire. Des *tableaux chronologiques* peuvent être établis par des individus ou par des groupes.

Applications possibles

- ❑ Comprendre les antécédents d'une communauté. Cet outil peut être utilisé, par exemple, pour décrire comment la relation entre une communauté et la base de ressources naturelles a changé avec le temps et comment cela a affecté la sécurité alimentaire.
- ❑ Analyser des rapports de causalité dans une situation en mutation. Les habitants peuvent également donner des informations sur l'idée qu'ils se font d'événements qui se sont produits avant même leur naissance. De telles informations peuvent être utilisées pour retracer la survenance de catastrophes naturelles ou les utilisations précédentes des sols.
- ❑ Mettre en relief certaines des réalisations que la communauté a obtenues au moyen de ses propres efforts.



❑ Indiquer les secteurs qui ont suscité des conflits internes ou externes par le passé et commencer une discussion franche sur le point de savoir si ces conflits ont ou non été résolus avec succès.

❑ Aider la communauté à définir son propre destin en établissant une projection chronologique sur l'avenir.

❑ Analyser la situation des hommes et des femmes comme le taux de scolarisation des filles ou le contrôle que les hommes et les femmes exercent sur les ressources au niveau des ménages ou des organisations communautaires.

Ce qu'il faut

Selon la situation, utiliser:

- Une ligne tracée par terre et des brindilles, cailloux ou autres matériaux locaux pour représenter les points de repère. La ligne peut être rehaussée de cendres ou de farine, selon la couleur du sol; ou

- De grandes feuilles de papier et des stylos feutres.

- Une ligne tracée par terre avec des dessins sur des feuilles de papier pour représenter les points de repère. Il y aura lieu de désigner quelqu'un qui, sur les instructions des participants, fera un

dessin simplifié représentant les points de repère qui sera placé par terre ou sur toute surface plane.

Mode d'emploi

- Décrire l'idée d'un *Tableau chronologique* comme un moyen de parler d'un passé commun, en évoquant des jalons importants pour lancer la discussion. Se référer par exemple à des événements comme l'insécurité alimentaire, des invasions de groupes de rebelles ou la dégradation de l'environnement.

- Tracer une ligne en décidant ensemble où elle doit logiquement commencer et s'achever.

- Demander ensuite aux participants de décrire les jalons qui marquent cette ligne. Il pourra être utile de demander quel est l'événement le plus passionnant et le plus mémorable qui s'est produit dans la communauté et de l'inscrire comme point de référence.

- L'exercice peut être réalisé séparément pour les hommes et pour les femmes, les différences éventuelles étant ensuite discutées. Tous les événements seront signalés soit par écrit (sur une feuille de papier), soit par des objets représentant des périodes déterminées (par terre), soit encore par des schémas.



- Lorsque les participants considèrent avoir un *Tableau chronologique* retraçant tous les événements importants en rapport avec la question à l'examen, encourager les participants à réfléchir aux rapports de cause à effet qui peuvent exister entre les événements indiqués. Encourager également les participants à réfléchir à l'impact que chaque événement a eu sur leur situation actuelle. On peut, pour cela, ménager une période de silence de cinq minutes pour donner à chacun le temps d'assimiler l'information, et demander ensuite à chaque membre du groupe ce qu'il a "vu" dans le *tableau chronologique*.

- Pour finir, discuter des perspectives d'avenir de la communauté et de ce que les participants considèrent comme étant le "meilleur avenir possible".

Exemple:

Tableau chronologique de la communauté de Nyamawende (district de Mchinji) au Malawi

1960	Les rendements des cultures locales de maïs sont élevés bien qu'il ne soit pas utilisé d'engrais
1970	Rendements élevés
1980	Introduction de variétés hybrides de maïs et d'engrais
1982	Rendements élevés et excédents de production de maïs
1992	Sécheresse: diminution des rendements et famine aiguë le Gouvernement du Malawi a distribué du maïs
1993	Sécheresse et famine Stratégies: mendier auprès de proches; renvoi de fonds de membres de famille; nkhwani bouilli; bananes cuites/mangues
1995	Sécheresse Stratégies: alimentation à base de son de maïs et de mangues
1996	Précipitations adéquates et abondante récolte de maïs; du maïs a été vendu à la Zambie

Ce *tableau chronologique* a permis de déterminer quelles ont été par le passé les stratégies de survie des ménages lorsque leur sécurité alimentaire était menacée.

Source: Jones, K. et al. (non daté). *Participatory Assessment and Planning for Sustainable Livelihoods*. Gouvernement du Malawi et système des Nations Unies.



Exemple:

Des tableaux chronologiques illustrent les activités de développement passées

Deux tableaux chronologiques ont été établis dans des localités différentes où vivaient des populations nomades de pasteurs affectées par la sécheresse persistante. Ces tableaux ont été établis pour mieux comprendre comment on peut créer des avoirs lors de la période de transition entre une opération d'urgence et des activités de développement. Ces tableaux chronologiques ont montré que deux ONG qui avaient travaillé dans la région avaient l'une et l'autre fait l'essai d'un certain nombre d'activités tendant à créer des avoirs lors de sécheresses précédentes. Selon les deux communautés intéressées, toutefois, ni les activités tendant à accroître les troupeaux, ni le soutien apporté à l'agriculture (système d'irrigation, outils et semences), n'avaient donné de résultats. Sur la base des informations retirées des tableaux chronologiques, l'on a commencé à discuter des raisons pour lesquelles ces activités de développement n'avaient pas donné de résultats, ce qui a mis en relief l'importance qu'il y avait à faire participer les populations locales aux décisions à prendre concernant l'échelonnement des activités et la stabilité de l'environnement lorsque l'on envisageait d'entreprendre des activités visant à créer des avoirs.

Nom de l'outil	4. Cartographie des réseaux sociaux
Description	La *Cartographie des réseaux sociaux* illustre les liens et rapports économiques, sociaux et culturels qu'entretiennent les membres d'une communauté ou les habitants de communautés différentes. Une carte des réseaux sociaux peut indiquer comment les divers groupes sociaux bénéficient de ces liens. Ces derniers sont les échanges de biens ou de services et sont déterminés par des relations fondées sur la parenté, la religion, la politique ou le troc.
Applications possibles	❑ Identifier les groupes marginalisés ou exclus sur lesquels doit être axé un programme. Cet outil est particulièrement utile pour comprendre la nature des réseaux sociaux avant de lancer des initiatives communautaires ciblées. ❑ Comprendre comment les vivres distribués par le PAM ou les avoirs créés au moyen de ces vivres sont redistribués à l'intérieur d'une communauté, ce qui est important pour identifier les stratégies de survie. ❑ Suivre l'étendue de la participation des groupes marginaux à la vie communautaire. (En l'occurrence, l'on établira une *carte des réseaux sociaux* avant le commencement des activités puis une autre pendant la période de suivi et d'évaluation.)



Ce qu'il faut

Une *Carte des réseaux sociaux* peut être établie de différentes façons au moyen:

- D'une grande feuille de papier et de stylos feutres de différentes couleurs
- D'un tableau noir et de craies de différentes couleurs
- De brindilles disposées par terre et de brins de ficelle ou de laine de différentes couleurs, ou
- De punaises enfoncées au tableau et de brins de ficelle ou de laine de différentes couleurs.

Mode d'emploi

➢ Sélectionner parmi la communauté un groupe représentatif de participants comprenant, par exemple, des hommes et des femmes, des membres des groupes marginalisés et, le cas échéant, des non-résidents qui habitent dans la localité.

➢ S'entendre sur la façon dont un ménage peut être défini dans le contexte local.

➢ Choisir dix ménages qui représentent tous les "types" de ménages, lesquels peuvent être déterminés par activité économique principale, par niveau de revenu, par affiliation religieuse, par facteurs culturels ou par liens politiques ou tribaux. Indiquer les principales ressources échangées entre eux, comme travail, cadeaux, information et crédit.

- Choisir des lignes de couleurs différentes ou différents types de lignes pour représenter les divers types de relations et processus d'échanges. Tracer des flèches aux deux extrémités ou à une des extrémités pour représenter une relation réciproque (à double sens) ou une relation à sens unique.

- Relier les ménages au moyen de ces lignes.

- Une fois que la *Carte des réseaux sociaux* a été établie, demander aux participants de la décrire et de discuter de ces différents éléments.

- De telles cartes peuvent être établies par plusieurs groupes puis comparées pour encourager la discussion. Il existe souvent des idées très différentes de ce que sont les réseaux sociaux à l'intérieur d'une même communauté.



Nom de l'outil — **5. Identification et analyse des parties prenantes**

Description

L'*Identification et l'analyse des parties prenantes* permettent de brosser un tableau d'ensemble des personnes, groupes et institutions qui peuvent: i) être directement affectés par le succès ou l'échec du programme; ii) entraver une exécution méthodique; iii) contribuer à la réalisation des objectifs du programme ou être affectés de façon positive ou négative par celui-ci; ou iv) influer sur la situation.

L'*Identification et l'analyse des parties prenantes* ont pour but de répondre à des questions comme les suivantes: Qui sont les principales parties prenantes? Quel est l'enjeu que les activités prévues représentent pour elles? Quelle influence relative ont-elles ou peuvent-elles avoir sur l'opération?

Applications possibles

- ❑ Fournir rapidement des informations critiques aux planificateurs. Il est recommandé de procéder à un tel exercice pendant toute la durée des activités afin de l'affiner et de le réviser lors des examens annuels.
- ❑ Évaluer et gérer les conflits potentiels en identifiant les parties prenantes et la façon dont leurs intérêts affectent l'exécution et l'issue des activités.

❑ Analyser une situation et les parties intéressées et définir et défendre ainsi les intérêts des groupes marginalisés et vulnérables.

❑ Renforcer l'échange de connaissances entre les différentes parties prenantes intéressées par une activité et définir leur responsabilité respective et leurs différents rôles.

Ce qu'il faut

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées, mais il faut avoir quelque chose qui rende l'idée de "grand", "moyen" et "petit" pour deux séries d'informations. Utiliser différentes couleurs avive l'intérêt mais n'est pas essentiel. Les éléments indiqués ci-après sont ceux dont il faudra idéalement pouvoir disposer, mais il faut souvent faire preuve d'imagination pour trouver des matériels appropriés.

- Crayons de différentes couleurs
- 25 à 30 morceaux de papier de 8 x 20 cm
- Papier de couleur, ciseaux, colle

Découper plusieurs cercles de différentes dimensions – au moins six – dans le papier de couleur. Les cercles ayant les mêmes dimensions devront être de la même couleur. Couper des triangles de différentes dimensions. Dans ce cas également, les triangles ayant les mêmes dimensions devront être de la même couleur. Préparer suffisamment de cercles et de triangles de sorte que chaque groupe ait plusieurs cercles



et triangles de différentes dimensions et de différentes couleurs.

Mode d'emploi

- Expliquer l'objet de l'exercice. Demander aux participants ce qu'ils entendent par "partie prenante" (ou toute autre expression compréhensible pour eux). Une partie prenante est souvent définie comme étant une personne ou un groupe qui a quelque chose à gagner ou à perdre de l'intervention proposée. Dissiper les confusions éventuelles et attendre pour aller plus loin que chacun comprenne les personnes qui devront être identifiées.

- Les participants devront d'abord définir leur communauté, et il pourra être utile, pour cela, de se référer à l'exercice de *Cartographie communautaire*, de *Tableau chronologique ou de Cartographie des réseaux sociaux* qui a pu avoir déjà été fait (Brochure 5).

- Les participants identifient et énumèrent ensuite toutes les parties prenantes ou tous les groupes de parties prenantes dans le contexte de l'activité proposée. Cette liste doit être établie au moyen de la *Technique de Delphes* ou du *"Remue-méninges"* (Brochure 4).

- Le nom de chaque partie prenante ou de chaque groupe de parties prenantes est inscrit (ou est représenté graphiquement) sur des feuilles de papier que chacun puisse

voir. S'il a été identifié un grand nombre de parties prenantes, il pourra être bon d'en déterminer les principales, c'est-à-dire celles qui sont les plus importantes. Il faudra néanmoins conserver la liste complète pour pouvoir s'y référer ensuite.

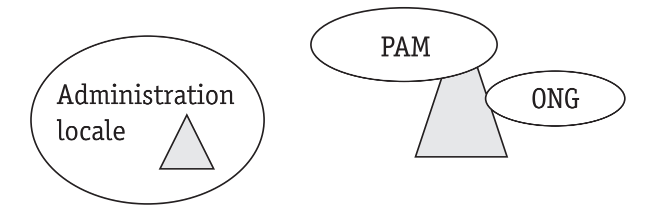
➢ Il y aura lieu ensuite de produire les cercles de différentes couleurs, qui représenteront chaque groupe de parties prenantes. Les participants choisiront les dimensions du cercle en fonction de **l'intérêt relatif ou de l'enjeu** que les activités prévues représentent pour le groupe en question. À cette fin, il s'agira de déterminer comment les activités prévues ou leur issue peut affecter un groupe. Plus le cercle sera grand et plus l'impact de l'activité envisagée peut être marqué sur la partie prenante dont il s'agit.

➢ Placer ou coller les cercles sur une feuille de papier, l'activité ou l'initiative envisagée étant inscrite en son centre (par exemple, "distribution de secours alimentaires d'urgence"). Éloigner les cercles du centre et les uns des autres pour représenter la "proximité relative" (pas géographique) des parties prenantes entre elles ou entre les parties prenantes et l'initiative.

➢ Les participants, après avoir disposé comme ils l'entendent les différents cercles, discutent de **l'influence ou du pouvoir relatif** que chaque groupe peut exercer sur l'initiative. Ils choisissent alors des triangles



qui représentent l'influence ou le pouvoir relatif de chaque groupe. Plus le triangle est grand et plus la partie prenante en cause est puissante. Les triangles sont placés ou collés sur les cercles qui les représentent. Par exemple, il se pourra que l'administration locale traditionnelle (le chef et les notables du village) soit considérée comme étant directement intéressée par l'activité prévue mais n'ayant guère d'influence ou de pouvoir sur la "distribution de secours alimentaires d'urgence".



- Une fois que les parties prenantes ont été identifiées et que les cercles et triangles ont été placés là où il faut, l'analyse peut commencer. Des questions comme les suivantes peuvent faciliter la discussion:

  - Pourquoi certaines parties prenantes sont-elles éloignées?
  - Comment les parties prenantes peuvent-elles participer à l'activité si elles sont importantes et influentes mais éloignées?
  - Quelles sont les parties prenantes qui risquent de susciter des difficultés du fait qu'elles n'appuient pas l'activité ou l'initiative envisagée (les parties prenantes considérées comme "problématiques" peuvent être représentées de différentes façons, par exemple en dessinant un drapeau sur le cercle correspondant.)
  - Quels sont les types de problèmes qui risquent de surgir? Comment pourrait-on les minimiser?
  - Quelles sont les parties prenantes qu'il importe de faire participer à la planification, à l'exécution et au suivi et à l'évaluation des activités?

- L'analyse des parties prenantes peut également être portée sur une matrice qui fait apparaître les "intérêts stratégiques" et l'impact positif ou négatif potentiel des activités sur chaque partie prenante. C'est ce que l'on verra dans l'exemple suivant.



EXEMPLE:

Identification et analyse des parties prenantes

Une opération d'*Identification et d'analyse des parties prenantes* a été réalisée pour un programme tendant à former les femmes de groupes marginalisés pour qu'elles puissent travailler comme assistantes locales de santé. À la suite de cette analyse, il a été établi le tableau suivant. Il ressort de cette information que chaque partie prenante a des intérêts multiples. Le projet proposé peut avoir un impact positif sur certains de ces intérêts, mais par sur tous.

GROUPE CLÉ DE PARTIES PRENANTES	INTÉRÊT	PRIORITÉ	CONFLIT POTENTIEL	RÔLES
Femmes	Plus de temps libre pouvant être investi dans l'amélioration des moyens de subsistance Meilleur état de santé pour elles-mêmes et pour leurs enfants	+ +	Non	
PAM	Distribution de vivres à court terme Renforcement des institutions	+ +	Non	
Accoucheuses traditionnelles	Condition	+/-	Oui	Incluses comme formatrices
ONG locale	Renforcement de son rôle d'organisation communautaire Renforcement des services de vulgarisation	+ +	Non	
Clergé islamique	Préservation de son influence sociale et religieuse	+/-	Oui	Implication dans la mise au point des programmes d'études; invitation à observer les programmes

Note. Les autres parties prenantes sont les guérisseurs traditionnels, ceux qui cueillent les plantes médicinales, l'administration locale et l'association féminine.

Nom de l'outil	6. Diagramme de Venn
Description	Le *Diagramme de Venn* est un outil efficace qui est largement utilisé pour encourager la participation. On sélectionne ou dessine une série de cercles, chacun représentant un groupe ou une institution, lesdits cercles étant ensuite disposés de manière à faire apparaître les relations entre les divers groupes et institutions.
Applications possibles	❑ Identifier la relation entre les institutions clés et la communauté locale. Cela peut aider le PAM et ses partenaires à identifier les institutions qui représentent le mieux les intérêts des pauvres, dans le cadre de l'analyse de la situation et de l'analyse des parties prenantes. ❑ Permettre aux organisations communautaires locales de déterminer le rôle qu'elles peuvent jouer au sein de divers réseaux et alliances. ❑ Évaluer comment et dans quelle mesure des institutions peu familières peuvent priver les communautés de toute influence (dans des situations d'urgence où il faut analyser l'environnement institutionnel). ❑ Identifier les conflits potentiels en sachant quelles sont les parties prenantes qui risquent d'être affectées de manière négative par l'opération ou l'activité proposée.



Ce qu'il faut

Le diagramme peut être établi de différentes façons selon le niveau d'instruction des participants et les matériels disponibles.

- Grandes feuilles de papier, ciseaux, stylos feutres
- Cercles prédécoupés de trois dimensions différentes
- Schémas représentant les différentes organisations, dans le cas de groupes ayant un niveau d'instruction inégal

Un groupe mixte d'hommes et de femmes représentant tous les divers types de ménages qui existent dans la communauté.

Mode d'emploi

➢ Décrire l'objet du *Diagramme de Venn* et les utilisations que vous en avez déjà faites. En particulier, montrer comment il a aidé à mieux comprendre la situation tant des locaux que des personnes de l'extérieur.

➢ Mettre l'accent sur l'objectif général du diagramme dont il s'agit. Il pourra être décidé par exemple de centrer l'attention sur les institutions qui affectent la communauté ou les ménages se trouvant dans une situation particulière, comme un conflit. Les participants déterminent quelles sont les caractéristiques de la relation avec les institutions qui doivent être discutées et analysées. Ils peuvent par exemple décider d'examiner à quel point les populations ont confiance dans les institutions ou l'idée

qu'elles se sont faite de leur puissance ou de leur efficacité. Il conviendra donc de veiller à ce que chacun comprenne bien ce que l'on cherche à analyser avant de passer à l'élément suivant.

- Demander aux participants d'énumérer toutes les institutions qu'ils connaissent et qui affectent la communauté dans le contexte du thème sélectionné.

- Les participants sélectionnent ensuite un cercle représentant chaque institution. Si l'attention est centrée sur le pouvoir et la confiance, la dimension du cercle dénote le pouvoir relatif de l'institution. Une institution puissante sera représentée par un cercle de grande dimension et une qui l'est moins par un cercle plus petit.

- Les participants sont alors invités à tracer ou à choisir un cercle représentant leur communauté et à le placer au centre, par exemple d'une grande feuille de papier ou d'une surface plane, là où chacun puisse le voir.

- Les participants disposent ensuite les cercles (où sont portés les noms des institutions, groupes ou personnes) sur la feuille de papier ou la surface plane autour du cercle qui représente leur communauté.

- Si les participants parlent de pouvoir et de confiance, expliquer que plus ils rapprochent



les cercles périphériques au cercle central, plus la communauté a confiance dans l'organisation.

- Les membres du groupe doivent alors déplacer les cercles jusqu'à ce qu'ils parviennent à un accord.

- Une fois que le *Diagramme de Venn* est achevé, les participants peuvent discuter et analyser la relation qui existe entre leur communauté et les diverses institutions identifiées. On pourra également évoquer l'impact que chaque institution a sur la communauté.

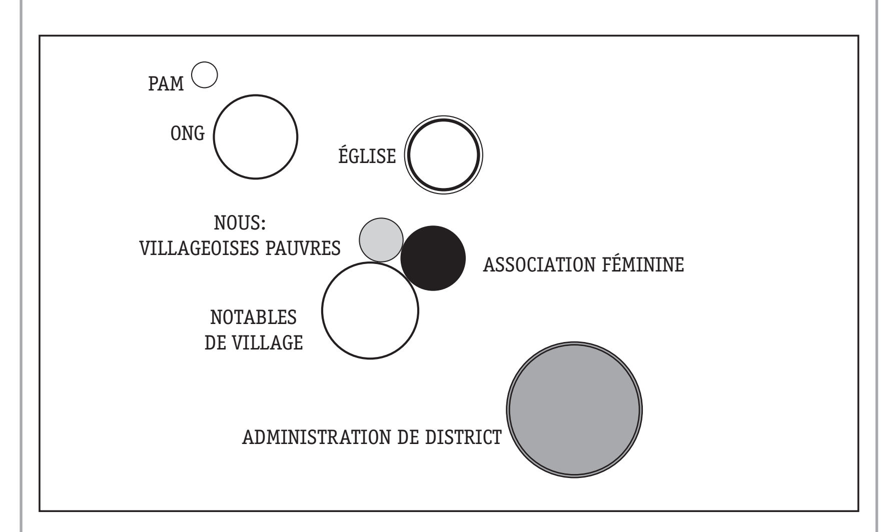
- Des *diagrammes de Venn* axés sur le même thème peuvent être établis séparément par un groupe masculin et un groupe féminin, et les résultats être ensuite comparés.

- Pour mettre fin à l'exercice, l'on peut demander aux participants d'imaginer les changements qui se produiraient si l'une des institutions les plus puissantes était rapprochée du centre ou au contraire en était éloignée.

- Les conclusions peuvent être discutées plus en détail avec tous les membres de la communauté.

Exemple:

Diagramme de Venn établi par un groupe de femmes



Les femmes pauvres qui ont établi ce diagramme ont dit que les notables et l'association féminine (qui avait été constituée précédemment pour améliorer la santé des femmes et des enfants) étaient les groupes avec lesquels elles entretenaient les rapports les plus étroits. Les notables communautaires étaient considérés comme plus puissants que l'association féminine. Le PAM, en revanche, apparaissait comme distant et doté de très peu de pouvoir.

Lors de l'analyse, il a été relevé que, si le PAM et ses partenaires avaient collaboré efficacement, ils auraient peut-être été considérés comme étant plus proches les uns des autres et plus proches du groupe de femmes pauvres marginalisées.

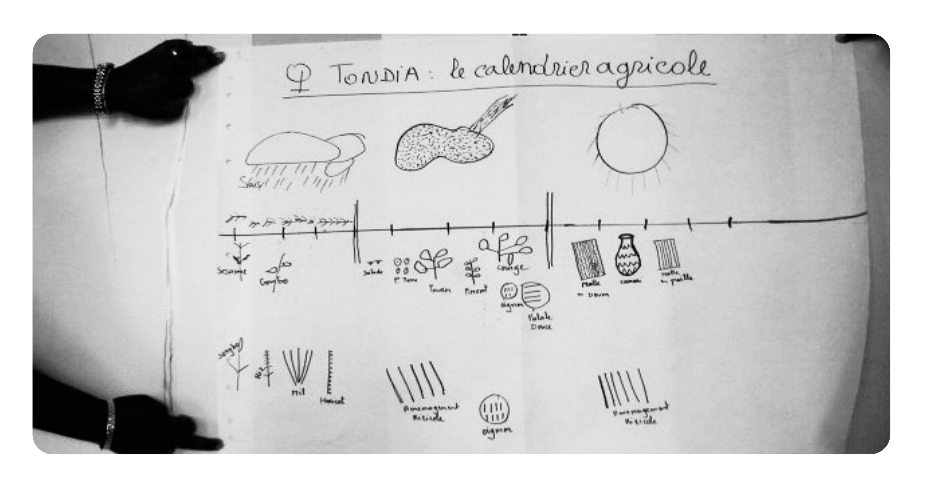


Nom de l'outil

7. Calendrier saisonnier

Description

Le *Calendrier saisonnier* est un outil bien connu et très utilisé. Il s'agit essentiellement d'un graphique divisé pour identifier, illustrer et comparer les principaux événements et périodes de l'année.



Applications possibles

- ❑ Indiquer les différences saisonnières concernant les approvisionnements alimentaires et l'accès aux aliments dans le cadre d'une évaluation des besoins alimentaires pendant une intervention prolongée de secours et de redressement.

- ❑ Déterminer qui accomplit le plus gros du travail (au moyen de calendriers sexospécifiques), ce qui permet une programmation plus nuancée en fonction des sexes ainsi que d'éviter de surcharger de travail les hommes ou les femmes.

❑ Identifier et comparer des variables multiples, comme les systèmes de culture, la composition du régime alimentaire, la demande de main-d'œuvre, les stocks alimentaires, les prix sur les marchés et le temps. Cela permet de mieux comprendre les facteurs clés qui influencent la production et qui peuvent créer des déficits vivriers.

❑ Permettre de comparer l'évolution de la demande de main-d'œuvre à différentes époques de l'année, ce qui est un aspect important pour déterminer les activités saisonnières.

❑ Aider les participants à reconnaître et à analyser les effets et/ou les causes de situations spécifiques comme des catastrophes naturelles ou des sécheresses (au cours des premières étapes de l'évaluation). Cette information peut être utile pour élaborer des stratégies tendant à atténuer les effets des catastrophes.

Ce qu'il faut

On peut envisager plusieurs possibilités:

- De grandes feuilles de papier et des stylos feutres de différentes couleurs, ou
- Un terrain sablonneux et des matériaux locaux comme cailloux ou brindilles, ou
- L'un ou l'autre des supports susmentionnés accompagnés de dessins.



Mode d'emploi

- Sélectionner des participants représentant les divers groupes socioéconomiques de la communauté. Ces groupes peuvent être identifiés au moyen d'un *Classement de l'aisance ou du bien-être ou des images de la vulnérabilité*. Les membres de la communauté sélectionnés pour élaborer le *Calendrier saisonnier* peuvent être choisis selon leur sexe, leur âge et/ou leur profession.

- À titre d'introduction, discuter avec les participants comment ils divisent l'année. (Par exemple, les élèves peuvent la diviser en périodes de classe et en périodes de vacances. Les agriculteurs ou ouvriers saisonniers peuvent la diviser selon les périodes de semis et de récolte ou selon la saison "longue" ou "courte" des pluies. Les pasteurs peuvent, pour leur part, la diviser en périodes de transhumance.)

- Des *calendriers saisonniers* peuvent être établis en scindant les participants en petits groupes comportant des caractéristiques diverses ou en groupes restreints ayant des caractéristiques communes. À défaut, le calendrier peut être établi par tous les membres du groupe travaillant ensemble. Ils peuvent également être élaborés par des groupes masculins ou féminins et les résultats être ensuite comparés. S'ils sont établis par l'ensemble du groupe, les fiches sexospécifiques aideront à analyser chaque catégorie.

- Les participants dessinent un graphique en indiquant les périodes divisant l'année. Il pourra s'agir de mois ou de saisons, éventuellement celles prévues par le calendrier local.

- Il y aura lieu de sélectionner les activités, événements ou situations importants qui durent un certain temps, comme les semis, la récolte, les périodes creuses et les possibilités de travail. Il faudra demander aux groupes d'indiquer à quel mois ou saison ces activités ou situations correspondent.

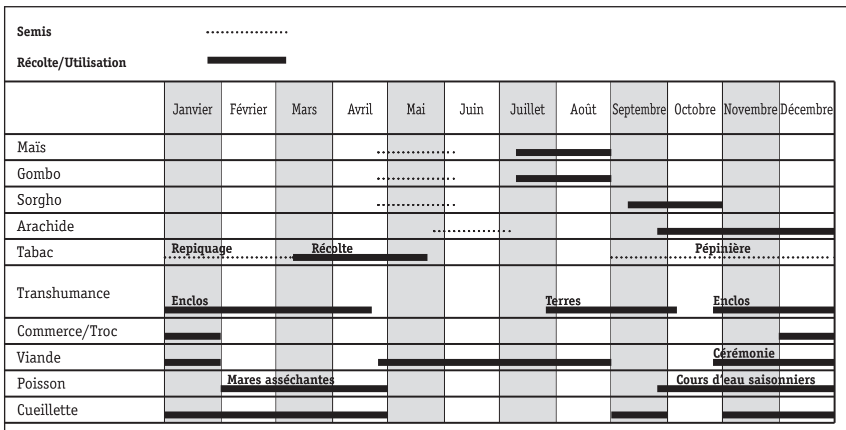
- Si le travail est fait en petits groupes, il y aura lieu de rassembler tous les participants et de demander à chaque groupe de comparer son calendrier à celui des autres, d'identifier les aspects communs et d'en tirer les conclusions générales.

- Pour finir, on peut demander aux participants de sélectionner le moment de l'année le mieux approprié pour un événement faste, comme un mariage.



EXEMPLE:

Un calendrier saisonnier concernant la région nord du Bahr el Ghazal et la région des Lacs du Soudan illustre les stratégies à suivre pour faire face aux déficits vivriers



* Pêche - cette activité est réalisée en deux endroits 1) mares/cours d'eau asséchants et 2) cours d'eau saisonniers lorsque le niveau de l'eau baisse.

* Viande – mangée principalement lors des fêtes (novembre-janvier) et, dans certains secteurs de la région, pendant la saison maigre lorsque les travailleurs sont rémunérés sous forme de vivres.

* Bétail – il y a des enclos entre octobre/novembre et mars/avril. En avril, le bétail paît surtout autour du village.

Source: PAM et Save the Children (Royaume-Uni). *An Introduction to the Food Economy Research in Southern Sudan 1994-2000*.

On peut utiliser le calendrier saisonnier pour identifier les périodes de l'année pendant lesquelles la plupart des ménages manquent d'aliments. Lorsque cette information est disponible, les vivres peuvent être distribués pendant ces périodes difficiles.

Nom de l'outil	8. Programme journalier

Description

Le *Programme journalier* définit le travail accompli pendant la journée. Cela permet habituellement de déterminer le type de travail accompli par un ménage ou un individu et la répartition des tâches.



Tout comme le *Calendrier saisonnier* peut faire apparaître quelles sont les périodes les plus chargées de l'année, le *Programme journalier* montre à quelles heures de la journée le travail est le plus lourd. Les deux peuvent être utilisés ensemble.

Cet outil est parfois appelé aussi *Horloge de 24 heures et la Répartition de travail entre hommes et femmes*.

Applications possibles

- ❑ Identifier le moment le mieux approprié pour la distribution des rations lors des opérations de secours d'urgence.
- ❑ Déterminer quand un certain travail peut être fait ou certaines activités comme



réunions ou formation peuvent être organisées (pour les interventions prolongées de secours et de redressement et les programmes de développement).

- ❑ Permettre de comparer les différents membres de la communauté comme hommes et femmes, jeunes et personnes âgées et/ou travailleurs au foyer et ouvriers agricoles.

- ❑ Veiller à ce qu'aucun groupe ne soit empêché de participer à une activité du seul fait de son horaire.

- ❑ Suivre l'impact que les programmes peuvent avoir sur l'emploi du temps des gens.

- ❑ Note: Les programmes journaliers peuvent être utilisés pour bien des types d'analyses, selon les calendriers pouvant être comparés et le type d'information qui se dégage de la discussion. Par exemple, une comparaison des programmes journaliers des hommes et des femmes est indispensable pour une analyse sexospécifique, et une analyse des rôles est nécessaire pour comparer l'emploi du temps des personnes employées et des chômeurs. On peut, lors de la discussion, étudier comment la charge de travail pourrait être gérée différemment pour l'alléger, ou simplement chercher à déterminer quel est le meilleur moyen pour faire quelque chose.

Ce qu'il faut

Les matériels pouvant être utilisés sont très divers:

- Une grande feuille de papier et un crayon pour chaque participant
- Des fiches dessinées et un emploi du temps
- Une ligne tracée par terre sur laquelle sont disposés des objets divers



Mode d'emploi

- Le *Programme journalier* peut être établi de deux façons. On peut diviser un grand cercle en 24 segments d'une heure. On peut aussi, et c'est plus facile, tracer une ligne droite qui commence à l'heure du lever et marquer les heures tout au long de la ligne jusqu'à l'heure du coucher. Pour qu'une comparaison soit possible, les membres du groupe doivent choisir la même méthode.

- Des *Programmes journaliers* peuvent être établis individuellement ou par des groupes de personnes se trouvant dans une situation semblable (par exemple, des femmes appartenant au même groupe socioéconomique).

- Chaque groupe ou participant trace une ligne ou un cercle divisé en 24 heures représentant les heures de la journée.

- Chaque groupe ou participant doit alors indiquer par écrit ou représenter schématiquement ce qu'il fait habituellement pendant chaque période (s'il est utilisé un cercle, cette mention peut être portée à l'intérieur du segment correspondant ou à l'extérieur du cercle). Les segments du cercle peuvent être représentés en hachuré pour indiquer clairement comment les différentes périodes sont employées. Si le *Programme journalier* est établi sous forme d'une ligne, l'on

pourra écrire au-dessus ou au-dessous de la ligne. On peut aussi indiquer les tâches des femmes au-dessus et celles des hommes au-dessous de la ligne.

- On peut également demander aux participants de mettre en relief, d'une façon ou d'une autre, les choses ou les tâches les plus importantes qu'ils réalisent pendant la journée.

- Les participants peuvent également établir un deuxième *Programme journalier* pour indiquer comment leur partenaire ou un autre membre du ménage emploie normalement son temps, ou bien peuvent établir un deuxième programme pour une saison différente ou une période différente, par exemple il y a dix ans s'il s'agit d'analyser la dégradation de l'environnement.

- Tous les participants discutent ensuite des similitudes et des différences de leurs programmes. Ils peuvent également chercher à déterminer si les tâches qu'ils ont décrites ont changé avec le temps. Quand considèrent-ils être les plus occupés? Que peuvent-ils faire pour gérer différemment leur charge de travail? Les participants voudront peut-être analyser comment de nouvelles tâches ou un emploi du temps plus chargé affecteront leur travail.



- ➢ D'autres questions pouvant être posées pendant la discussion sont notamment les suivantes:

- Quelle est la tâche la plus difficile de la journée?
- Que préféreriez-vous faire si vous ne deviez pas accomplir la tâche "x"?
- Qu'avez-vous fait pour améliorer votre situation? Pouvez-vous compter sur l'aide de votre famille? Dans l'affirmative, comment?
- Pensez-vous que la rémunération que vous recevez en contrepartie de votre travail est suffisante? Dans l'affirmative, pourquoi? Dans la négative, pourquoi pas?
- Pour quelle tâche souhaiteriez-vous que votre partenaire vous aide?

- ➢ Il ne faut pas oublier que les gens (spécialement les femmes) mènent souvent simultanément un grand nombre de tâches différentes, par exemple lorsqu'il faut s'occuper des enfants et mener à bien la récolte.

EXEMPLE:

Programme journalier des élèves

Emploi du temps des filles qui vont à l'école

05h00	06h00	07h00	08h00	09h00	10h00	11h00	12h00	13h00	14h00	15h00	16h00	17h00	18h00	19h00	20h00	21h00
Je vais chercher de l'eau		Je pars pour l'école	Je suis en classe				Je joue pendant la récréation	En classe	Je mange	Je rentre à la maison		Je fais la cuisine	Je mange	J'étudie	Je vais au lit	

Emploi du temps des garçons qui vont à l'école

06h00	07h00	08h00	09h00	10h00	11h00	12h00	13h00	14h00	15h00	16h00	17h00	18h00	19h00	20h00	21h00	22h00
	Je pars pour l'école															
Je me lave Je prends le petit déjeuner Je nettoie le plancher Je vais chercher de l'eau J'attache la chèvre		Je suis à l'école				Je mange	École		Fin de l'école	Je travaille dans les champs			Je mange	Je joue à l'extérieur	J'étudie	Je vais au lit

Ce *Programme journalier* montre comment les emplois du temps des filles et des garçons diffèrent. Par exemple, les filles se lèvent et commencent à travailler une heure plus tôt que les garçons, tandis que ces derniers vont au lit plus tard. Après avoir passé la matinée ensemble à l'école, les filles déjeunent une heure et demie après les garçons.

Pour quelqu'un qui doit planifier une activité scolaire ou périscolaire, cette information montre clairement que si elle était organisée à l'heure du déjeuner, il serait difficile pour les filles d'y participer.



Nom de l'outil	9. Classement de l'aisance ou du bien-être
Description	Cet exercice a pour objet de déterminer comment la communauté se représente les différents groupes en fonction de leurs revenus et comment elle place chaque ménage dans chacun de ces groupes.
Applications possibles	❑ Aider à comprendre qui est pauvre et comment leur suggérer un moyen d'améliorer leur situation (ciblage). Le *Classement de l'aisance ou du bien-être* aide à identifier les groupes marginalisés et exclus. ❑ Évaluer les besoins alimentaires. ❑ Comparer l'évolution de la situation avec le temps (suivi et évaluation).
Ce qu'il faut	Un groupe de personnes qui vit dans la communauté depuis longtemps et qui constitue un échantillon représentatif de la communauté en termes d'âge, de sexe et de situation socioéconomique. Si le nombre de ménages est trop élevé (plus de 100) pour pouvoir être classé par un groupe, ou si les participants ne connaissent que leur propre quartier, il pourra être nécessaire d'en constituer plusieurs.

- Un facilitateur par groupe.
- Des feuilles de papier ou des fiches sur lesquelles puissent être inscrits les noms des ménages.

Mode d'emploi

➢ Décrire l'objet du *Classement de l'aisance ou du bien-être*. S'il a été établi une *Carte de la communauté*, celle-ci pourra être utilisée pour annoter les différents quartiers en fonction de leur aisance ou de leur bien-être.

➢ Discuter et s'entendre sur une définition commune de ce qu'il faut entendre par un ménage au sein de la communauté.

➢ Établir une liste de tous les ménages avec les participants. Inscrire le nom de chaque ménage sur une feuille de papier ou des fiches distinctes.

➢ Séparer les participants en groupes si besoin est et demander à chaque groupe de réaliser l'exercice individuellement. S'il n'y a que trois à cinq participants, leur demander de faire l'exercice individuellement.

➢ Demander à chaque groupe ou participant de prendre les fiches une par une et de les empiler selon les différents niveaux de bien-être ou d'aisance. Chaque groupe ou participant décide du nombre de piles. (S'il y



a des participants qui ne savent pas lire, le facilitateur peut lire à haute voix les noms inscrits sur chaque fiche et les participants rangent chaque ménage dans une pile.)

- Une fois que le tri des fiches est achevé, lire les noms inscrits sur les fiches se trouvant dans chaque pile et permettre aux participants d'apporter des corrections s'ils le souhaitent.

- Discuter ensuite avec les participants des raisons pour lesquelles ils ont placé tel ou tel ménage dans telle ou telle pile. Cela permettra de bien comprendre et de décrire avec précision les différentes couches sociales qui existent dans la communauté.

- Enregistrer les résultats, c'est-à-dire les indicateurs d'aisance suggérés par les participants dans chaque groupe et les noms des ménages dans chaque groupe.

- On peut terminer en établissant un graphique simple de l'aisance et du bien-être dans la communauté et de le comparer à la "courbe" normale que l'on trouve généralement :un petit nombre de ménages très pauvres, la plupart des ménages à peu près au milieu et quelques ménages riches.

EXEMPLE:

Classement de l'aisance ou du bien-être au Soudan

Trois personnes bien informées ont été invitées à nommer tous les chefs de ménage résidant dans la communauté. Le nom de chacun d'eux a été inscrit sur une fiche distincte.

On a ensuite procédé à un *Classement de l'aisance ou du bien-être* pour les (50) ménages.

La première personne interrogée était riche. Elle a commencé par cinq piles mais, après avoir réparti les 50 fiches, elle a divisé la pile des plus riches en deux et a décrit les traits distinctifs de chaque catégorie. Enfin, elle a créé une catégorie supplémentaire pour les très pauvres, aboutissant ainsi à sept piles en tout.

Les deuxième et troisième personnes étaient pauvres toutes les deux. L'une et l'autre ont fait cinq piles.

Les principaux résultats de l'exercice ont été les suivants:

- Tous les ménages ont été rangés dans une catégorie d'aisance.
- La majorité des ménages était tributaire de revenus non agricoles. Très rares étaient ceux qui dépendaient exclusivement de l'agriculture. La plupart de ces derniers appartenaient généralement au groupe le plus pauvre.
- On pouvait faire certaines comparaisons intéressantes entre les différents classements opérés par les trois personnes interrogées. Le classement différent de quelques ménages opéré par les deux personnes pauvres et la personne riche est probablement dû au fait que cette dernière avait en sa possession quelques éléments que les deux autres ne connaissaient pas.

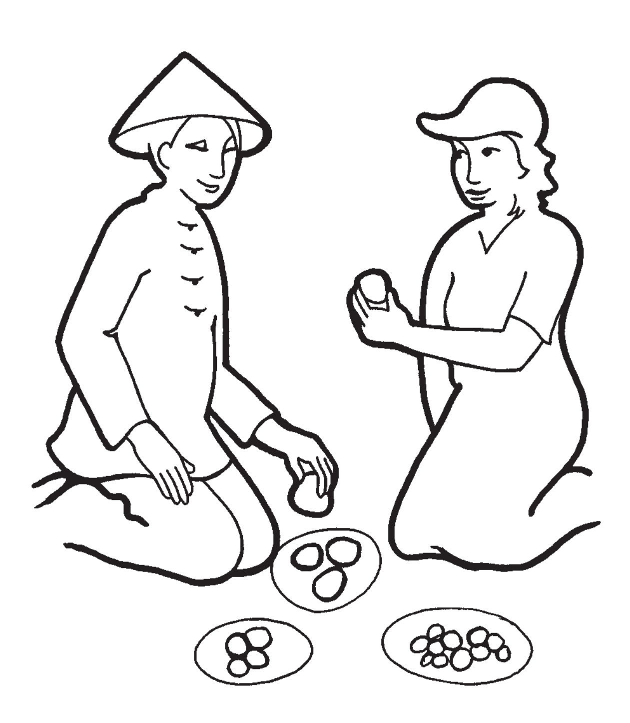
Source: Pretty, N. et al. 1995. *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide*. Londres. IIED Participatory Methodologies Series.



Nom de l'outil	10. Piles proportionnelles

Description

Les *Piles proportionnelles* permettent à quelqu'un d'exprimer l'idée qu'il se fait d'une quantité en empilant par exemple des cailloux ou des haricots qui peuvent être ensuite dénombrés pour en tirer des pourcentages. Ces "camemberts", graphiques à barres et schémas peuvent être utilisés pour représenter les valeurs relatives obtenues. Ces pourcentages constituent un moyen utile qui permet de mieux comprendre comment les ressources et les rôles sont répartis au sein d'une communauté.



Applications possibles

- ❑ Comprendre rapidement, par des moyens moyens simples, d'où proviennent les aliments avant et après une crise.
- ❑ Faire apparaître la proportion de ménages d'une région déterminée qui présentent certaines caractéristiques (par exemple familles monoparentales, ménages sans terre).
- ❑ Déterminer l'importance relative des ressources naturelles pour les moyens de subsistance avant la mise en œuvre d'un programme.
- ❑ Évaluer les effets ou l'impact d'un programme.

Ce qu'il faut

- 100 haricots ou cailloux de même dimension et de même couleur.
- Des locaux appartenant à des groupes socioéconomiques ou à des types de ménages différents, ou bien un groupe représentatif d'individus, selon l'objet de l'analyse.

Mode d'emploi

- ➢ Expliquer comment fonctionne cet outil au moyen d'un exemple simple que vous imaginerez vous-même.
- ➢ Analyser et parvenir à un accord sur les différents éléments qui constituent le total



de ce que l'on cherche à analyser. Il pourra s'agir des types de ménages qui existent dans la communauté ou des types d'aliments qui sont mangés. Établir une liste de ces éléments et faire un croquis sur des fiches distinctes pour représenter chacun d'eux.

- ➢ Remettre les haricots ou cailloux aux participants.

- ➢ Expliquer que la pile de 100 représente le total: par exemple, tous les aliments qu'ils mangent pendant l'année ou tous les ménages qui vivent dans la communauté. Revenir à la liste des éléments qui constituent le total (par exemple viande, céréales, lait) et poser sur la table les croquis qui représentent ces éléments.

- ➢ Demander aux participants de diviser le total en piles, une par élément. Tous les haricots ou cailloux doivent être utilisés.

- ➢ Une fois que la pile initiale a été séparée en plusieurs piles, elles sont dénombrées. Par exemple, 35 haricots sur 100 représentent la quantité d'aliments achetés sur le marché, cela signifie que cette quantité représente 35 pour cent des aliments consommés par le ménage.

- ➢ Cet outil peut être utilisé séparément avec les hommes et les femmes et les résultats de l'opération être ensuite comparé.

- Lorsque les piles sont terminées, analyser les résultats avec les participants. Ces proportions ont-elles toujours été semblables? Ont-elles changé au fil des ans? Les proportions (surtout s'il s'agit d'aliments) varient-elles d'une saison à une autre?



Nom de l'outil — 11. Diagramme des flux des avantages

Description

Le *Diagramme des flux des avantages* est une matrice qui illustre les principaux bénéficiaires d'une activité et l'idée que la communauté se fait des avantages découlant de cette activité.

Ce diagramme peut être modifié ou simplifié pour être adapté à des situations très diverses.

Applications possibles

- ❑ Évaluer les avantages d'une activité et déterminer qui en a bénéficié et comment (éléments indispensables pour des analyses sexospécifiques).
- ❑ Comprendre qui a accès aux ressources et qui en contrôle l'utilisation ainsi que les avantages pouvant être obtenus de l'activité proposée.
- ❑ Étudier les différences entre les produits et les résultats des programmes de développement et des interventions prolongées de secours et de redressement.
- ❑ Identifier les activités qui peuvent le mieux bénéficier aux populations pauvres et marginalisées tout en veillant à ce que la charge de travail imposée à un groupe spécifique ne s'alourdisse pas pour autant.
- ❑ Faire apparaître les conflits potentiels lorsqu'il est apporté un changement aux structures traditionnelles, par exemple

participatives dans les projets et activités. A ATTAR
lors du prochain Rallye Paris-Dakar. 1 semaine dans le désert

DIAGRAMME DES FLUX

PROJET
CREDIT SEMENCES
Mil
Niébé
Arachide
Gombo
en cas de bonne récolte
Remboursement
Consommation
Semences
1
2
3
4
5
Semence
Consommat°
Vente
Rembourse^t
Animaux
Habits
Semences
Vente en cas de besoin

lorsque le contrôle de l'alimentation est donné aux femmes plutôt qu'aux hommes ou inversement.

❑ Comprendre les schémas de répartition des aliments: le Diagramme des flux des avantages peut être modifié et utilisé pour trois catégories d'aliments: aide alimentaire, aliments provenant d'une production propre et aliments provenant d'autres sources (dons, parents, etc.).

Ce qu'il faut

Il y a essentiellement deux formules:

- De grandes feuilles de papier, un tableau noir ou un tableau à feuillets mobiles. Au moins dix fiches pour chaque groupe et des crayons, ou

- Si les participants ne savent pas tous lire, tracer la matrice par terre et utiliser des fiches dessinées pour identifier les colonnes ou catégories.

Mode d'emploi

➢ Déterminer tout d'abord quelles sont les activités ou l'intervention qu'il faut analyser. Si le groupe est nombreux, le scinder en groupes mixtes plus restreints de sorte que chacun puisse travailler séparément sur sa propre matrice.

➢ Demander aux participants d'énumérer tous les “avantages” à apporter à leur avis ou que pourrait apporter une activité déterminée.

(Par exemple, si une activité tend à planter un bois, les avantages pourraient être notamment les suivants: bois d'œuvre, bois de feu, autres produits forestiers, chasse, pacage, vivres reçus en contrepartie d'un travail, formation et solidarité communautaire. S'il s'agit de distribuer des secours d'urgence, les avantages pourraient être les suivants: vivres, préservation des avoirs, meilleur état de santé, perfectionnement des compétences et reconstruction de la solidarité communautaire.)

- Demander aux participants d'écrire ou de représenter par un dessin chacun des avantages identifiés sur une fiche distincte.

- Établir une matrice (sur une grande feuille de papier ou un support semblable) comportant des colonnes, comme indiqué sur l'exemple. Les questions ou thèmes visés dans chacune des colonnes dépendront de l'objet de l'exercice.

- Les fiches seront placées dans les cases de gauche de la matrice pour tracer des axes verticaux.

- Avancer dans la matrice pour chaque avantage sous chaque colonne.

- Demander au groupe de réfléchir au résultat de la matrice. On pourra ainsi lancer une discussion sur des questions comme les rapports de forces et/ou ses ressources et le contrôle exercé sur celles-ci.



EXEMPLE:

Étude du rôle des comités de secours dans une communauté

Avantages des comités de secours	Que font les comités de secours?Quel est votre rôle?	Qui en fait partie?	Qui décide? Comment êtes-vous élu?	Qui a le plus d'influence?
*Plus de gens ont à manger, ce qui a les avantages suivants: *Les filles ne sont plus battues pour qu'elles travaillent dans le camp de réfugiés. *Il n'est plus nécessaire d'abattre des arbres pour avoir du bois de feu ni de détruire notre environnement pour pouvoir acheter des aliments.	*Livrer les aliments, vérifier les bordereaux d'expédition. *Veiller à ce que les vivres soient entreposés en lieu sûr. *Distribuer l'information et déterminer les capacités de distribution. *Nous séparer pour compter les sacs et surveiller l'opération. *Elire les membres de la communauté pour mesurer les vivres les jours de distribution. *Surveiller la mesure des vivres. *Signaler tous les problèmes au chef du comité.	*Dirigeants religieux *Chef *FLM *PAM *Comité de secours *Communauté	*Premièrement, une femme du PAM arrive et nous dit que nous pouvons avoir une distribution locale. On nous a dit quelle devrait être la composition du comité de secours. *Les membres du comité de secours sont élus au suffrage général.	*Les pouvoirs publics exercent beaucoup d'influence au sein des comités de secours. Seuls les membres les plus influents de la communauté se présentent aux élections, de sorte que les comités de secours reflètent très fidèlement la situation politique actuelle

Le Diagramme des flux des avantages a été modifié pour aider à analyser le rôle joué par les comités de secours dans les distributions de secours alimentaires d'urgence. Ce diagramme a été combiné avec un classement pour déterminer l'influence des personnes participant à la gestion des produits alimentaires. La matrice a permis de bien comprendre comment fonctionnaient les comités de secours et quelles étaient leurs bases politiques.

Nom de l'outil | **12. Classement**

Description

Le *Classement* a pour objet d'assigner une valeur, une position ou un ordre relatif à différents éléments (par exemple différents groupes de parties prenantes ou différentes fonctions). Lors de l'établissement d'un tel classement, on peut discuter, établir et comparer d'une période à une autre les priorités et leurs raisons. Dans le cas de certaines variantes, les éléments sont triés et il leur est affecté des valeurs prédéterminées.

Applications possibles

❏ Établir un ordre de priorité

❏ Améliorer la capacité de prise de décisions

❏ Encourager la discussion

Ce qu'il faut

Des croquis représentant les classements adaptés à la culture locale. Il peut s'agir d'étoiles (grandes, moyennes ou petites) ou de symboles locaux, comme un verre qui déborde, qui est vide ou qui est à moitié plein.

Des fiches sur lesquelles ont été écrits les éléments à classer ou a été porté un dessin les représentant et quelques fiches en blanc pour pouvoir y porter tous autres éléments suggérés pendant l'exercice.



Mode d'emploi

- Poser les symboles des classements par terre dans l'ordre de leurs dimensions ou de leurs valeurs décroissantes et expliquer ce qu'ils signifient. Ces symboles peuvent correspondre à "très bon/moyen/médiocre" ou "très important/important/pas important", selon le type de question à l'examen.

- Décrire et expliquer la signification des croquis figurant sur les fiches.

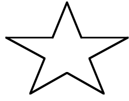
- Demander au groupe de discuter chaque fiche et de la manière dont elle doit être classée. Lorsque les participants sont généralement d'accord sur le classement, la fiche est placée, avec indication des raisons, sous le classement choisi.

- Achever l'exercice en revenant brièvement sur les classements, certaines des questions soulevées et les solutions possibles.

EXEMPLE:

Classement des principaux groupes de parties prenantes et des principales fonctions

Trois étoiles (grandes, moyennes et petites) ont été utilisées pour classer les performances d'un groupe communautaire responsable de la gestion et de la distribution des produits alimentaires.

Éléments à classer:   

- Principaux groupes de parties prenantes: par exemple dirigeants communautaires, membres du comité de distribution, membres de la communauté, superviseurs de la distribution et travailleurs.
- Principales fonctions du groupe de parties prenantes: par exemple gestion financière et administrative.

Les participants ont été invités à commenter et à classer ces éléments en fonction de l'efficacité de chaque groupe de parties prenantes et de ses fonctions.



Nom de l'outil — **13. Accès aux ressources et avoirs et contrôle sur ceux-ci**

Description

Cet outil a pour objet d'identifier les différents avoirs ou ressources auxquels les hommes et les femmes ont accès et qu'ils contrôlent.

Il y a deux façons d'utiliser cet outil. Selon la variante *fiche dessinée*, les avoirs ou ressources dont dispose la communauté ou un ménage sont dessinés sur des fiches et placés à côté de trois dessins de grande dimension représentant des femmes, des hommes ou des hommes et des femmes ensemble, selon ceux qui ont accès aux ressources et/ou les contrôlent. Comme cette variante est fondée sur des dessins et une discussion, c'est la mieux appropriée lorsque les participants ont un faible niveau d'instruction.

Selon la variante *matrice*, les mêmes informations sont mentionnées par écrit et présentées sous forme de matrice.

Applications possibles

- ❑ Identifier les avoirs et les ressources et et sélectionner des activités auxquelles les pauvres peuvent avoir accès.
- ❑ Déterminer si les avoirs et les ressources parviennent aux bénéficiaires ou sont utilisés par eux.
- ❑ Comprendre la répartition du travail, les

normes culturelles et les rapports de forces à l'intérieur des ménages et des communautés.

- ❑ Concevoir des programmes et des activités de manière à éviter de susciter des tensions au sujet de l'accès aux ressources ou à réduire les tensions existantes et les conflits potentiels.

Ce qu'il faut

Variante fiches dessinées: des dessins représentant chacun des groupes identifiés (par exemple, trois fiches – une pour les hommes, une pour les femmes et une troisième pour les hommes et les femmes ensemble; ou bien trois fiches pour les ménages riches, d'aisance moyenne et pauvres ou les ménages urbains, périurbains et ruraux); des crayons et des fiches en blanc de plus petites dimensions, de deux couleurs, dimensions ou formes différentes.

Variante matrice: une grande feuille de papier et un stylo feutre.

Mode d'emploi

- ➢ Présenter l'outil et son objet, qui est de comprendre les différentes façons selon lesquelles les divers groupes utilisent les ressources.

- ➢ Si les groupes sont nombreux, diviser les participants en groupes de six à dix, éventuellement en les décomposant en groupes d'hommes et de femmes ou en les



constituant en groupes socioéconomiques différents pour déterminer si les divers groupes conçoivent de la même façon l'accès aux ressources et le contrôle exercé sur celles-ci.

➢ Décider avec les participants du thème de l'exercice. Celui-ci pourra tendre à étudier les avoirs des ménages ou bien les ressources et avoirs de la communauté (propriété privée ou communale) ou les deux.

➢ Demander aux participants d'identifier tous les avoirs et possessions qui présentent de l'importance pour un ménage (par exemple terre, bicyclette, poulets, charrue, numéraire, bijoux, casseroles) ou leur demander d'identifier tous les avoirs et ressources qui présentent de l'importance pour la communauté (par exemple forêts, eau).

Variante fiches dessinées:

➢ Établir deux fiches pour chaque avoir ou ressource, chacune d'une couleur différente pour le représenter par un dessin et/ou un mot. Une série de fiches de couleurs sera utilisée pour indiquer le **contrôle** et l'autre série **l'accès** aux ressources ou aux avoirs.

➢ Certaines fiches peuvent être établies à l'avance, mais il conviendra dans tous les cas d'avoir en réserve des fiches en blanc pour pouvoir y mentionner les ressources ou

avoirs identifiés par les participants pendant l'exercice.

- Discuter des trois grandes fiches représentant les différentes catégories (par exemple femmes, hommes ou hommes et femmes ensemble) et les disposer là où elles puissent être vues et déplacées facilement.

- Préciser avec le groupe la différence entre:

  Contrôle – qui est propriétaire de l'avoir ou de la ressource, qui décide comment il est utilisé et qui décide de la personne qui l'utilisera, et
  Accès – qui utilise la ressource ou l'avoir et en bénéficie.

- Demander aux participants de choisir une des séries de petites fiches en couleurs représentant les ressources ou avoirs. La couleur de la fiche déterminera l'accès aux avoirs.

- Après discussion, placer la fiche représentant chaque ressource ou avoir sous la fiche de la catégorie correspondante. Par exemple, s'il s'agit d'un avoir comme casseroles que seules utilisent les femmes, la fiche est placée au-dessous de celle représentant les femmes. Si la ressource est utilisée aussi bien par les hommes que par les femmes, par exemple la terre, la fiche sera placée au-dessous de celle qui représente les hommes et femmes ensemble.



- Prendre l'autre série de fiches de couleurs représentant le contrôle exercé sur les ressources ou avoirs et les placer au-dessous de l'une des trois grandes fiches représentant les groupes selon celui d'entre eux qui exerce effectivement ce contrôle. Il pourra s'agir, mais pas nécessairement, de la personne ou des personnes qui utilisent la ressource.

Pour la variante matrice:

- Indiquer tous les avoirs et ressources identifiés sur l'axe vertical d'un tableau dessiné sur une grande feuille de papier.

- Le long de l'axe horizontal, subdiviser la matrice en deux pour déterminer qui utilise les avoirs ou ressources et qui exerce le contrôle sur ceux-ci. Il conviendra ensuite de subdiviser chacune de ces deux colonnes en deux autres, sous les rubriques "Avis des hommes" et "Avis des femmes"; lesquelles seront à nouveau subdivisées en trois, avec les rubriques "Hommes", "Femmes" et "Hommes et femmes" (voir l'exemple).

- Préciser avec le groupe la différence entre contrôle (qui est propriétaire de l'avoir ou de la ressource, qui décide de la manière dont il sera utilisé et qui décide de la personne qui l'utilisera) et accès (qui l'utilise).

- Mentionner chacun des avoirs énumérés du côté gauche de la matrice et indiquer pour chacun qui l'utilise et qui le contrôle en plaçant une étoile dans la colonne appropriée.

Pour les deux variantes:

- Une fois que chaque groupe a fini, inviter les groupes à comparer leurs résultats respectifs et à discuter des différences éventuelles. Des hypothèses ont-elles été faites quant à la personne qui exerce un contrôle sur certains avoirs ou ressources? Chacun considère-t-il qu'il s'agit d'un reflet fidèle de la situation? Existe-t-il un consensus général entre groupes? Dans la négative, pourquoi pas? Quelles sont les raisons des choix qu'ils ont faits?

- Encourager le groupe à parvenir à une conclusion réfléchie sur les éléments déterminés. A-t-il été difficile d'identifier qui contrôle les avoirs ou les ressources? Quelqu'un a-t-il été surpris par ce qui s'est dégagé? Existe-t-il des déséquilibres entre riches et pauvres ou entre hommes et femmes? Quelle est la nature de ce déséquilibre?

- Pour terminer l'exercice, demander aux participants de déterminer quelles sont les trois conclusions les plus intéressantes qui s'en dégagent.



Exemple:

Étude de l'accès aux ressources pour la sélection des activités du programme

En Gambie, le riz est cultivé sur les plaines alluviales et le travail est réalisé par des femmes. Des agents de vulgarisation travaillant dans la région étaient soucieux d'encourager les femmes à adopter des technologies améliorées.

L'outil concernant l'*Accès aux ressources et avoirs et contrôle sur ceux-ci* a été utilisé avec un groupe mixte dans l'une des communautés. Les participants ont commencé par identifier toutes les ressources existantes en rapport avec la culture du riz. À cela, les agents de vulgarisation participants ont ajouté les ressources technologiques qu'ils avaient proposées.

Toutes les ressources ont ensuite été représentées par des dessins sur des fiches. Lorsque les participants ont classé les fiches selon "Qui les a utilisées?" et "Qui les a contrôlées?", il est apparu clairement que les hommes exerçaient un contrôle très strict sur la majeure partie des ressources.

On a constaté en outre qu'il existait des croyances et traditions solidement établies quant aux outils considérés comme pouvant ou ne pouvant pas être utilisés par les femmes. Il est apparu alors qu'il ne serait pas possible — dans l'immédiat — d'offrir aux femmes certains types de technologies améliorées.

De ce fait, les technologies ont été adoptées pour qu'elles soient mieux appropriées pour les femmes. Un autre avantage a été la possibilité qui s'est présentée pour discuter des rôles des hommes et des femmes et en particulier de l'utilisation que les femmes faisaient des ressources.

Version matrice

Ressources et avoirs	**Accès aux ressources/avoirs** Qui les utilisent?						**Contrôle sur les ressources/avoirs** Qui décide de leur utilisation?					
	Avis des hommes			Avis des femmes			Avis des hommes			Avis des femmes		
	H	F	H+F	H	F	H+F	H	F	H+F	H	F	H+F
Terre	X					X	X					X
Forêt			X			X	X			X		
Eau			X			X	X			X		
Numéraire	X			X			X			X		
Récoltes	X			X			X			X		
Produits alimentaires			X		X				X			X
Outils agricoles			X			X	X					X

H: hommes
F: femmes

Cette matrice a été établie par un groupe mixte d'hommes et de femmes de la communauté alors que le PAM étudiait les problèmes résultant de la dégradation des ressources naturelles. Il est apparu qu'alors même qu'aussi bien les hommes que les femmes avaient accès à la forêt pour y recueillir du bois, seuls les hommes la contrôlaient. On a alors discuté de la question de savoir dans quelle mesure un contrôle partagé permettrait d'assurer une gestion plus efficace de la forêt.



Nom de l'outil	14. Problèmes et solutions
Description	Cet outil permet aux participants d'identifier eux-mêmes les problèmes et les solutions possibles et de passer en revue leurs priorités et leurs préoccupations. Il présente des séries de problèmes et de solutions possibles pour faire démarrer la discussion, et fait apparaître clairement que les problèmes ont des solutions, en établissant un ordre de priorité entre les divers problèmes.
Applications possibles	❑ Évoquer et analyser des problèmes spécifiques au sein d'une communauté. ❑ Identifier et classer les problèmes et les solutions possibles. ❑ Fournir un point de référence qui permette de faire des comparaisons ultérieurement en évaluant les idées que la communauté se fait de la situation actuelle. Si cet outil est utilisé plus d'une fois pendant le cycle du programme, l'on peut suivre l'évolution des besoins de la communauté et déterminer si les problèmes sont constamment identifiés et classés de la même façon. ❑ Élaborer une large gamme de solutions en présence d'une situation conflictuelle.

Ce qu'il faut

Préparer à l'avance des cartes dessinées qui illustrent une série de problèmes communs et/ou de questions potentiellement délicates et une série appropriée de solutions possibles. Il y a intérêt à mettre les fiches à l'épreuve avant de les utiliser. Une ou deux solutions peu appropriées peuvent être utiles pour encourager le groupe à marquer son désaccord avec des solutions prédéterminées si elles ne sont pas appropriées. Conserver en réserve un certain nombre de fiches supplémentaires en blanc pour y mentionner les problèmes et solutions qui pourront être évoqués pendant la discussion.

On peut, plutôt que des fiches, utiliser:

- Deux grandes feuilles de carton (l'une pour les problèmes et l'autre pour les solutions) et des punaises ou de la colle pour y coller les fiches.
- Des colonnes tracées par terre ou sur la table pour y ranger les problèmes et les solutions. Les têtes de colonnes peuvent être identifiées par un mot ou par un dessin. Les participants sont alors invités à ranger les problèmes et les solutions dans la colonne appropriée.

Mode d'emploi

➢ Présentez cet outil en expliquant comment vous avez vous-mêmes eu à résoudre un problème et trouver une solution. Demandez-leur ensuite de raconter un cas où ils ont eux aussi trouvé une solution à un problème.



- Présenter la “série de base” de fiches des problèmes, une par une, en discutant chacune d’elles avant de la poser sur la table ou de l’épingler sur la feuille de carton.

- Demander aux participants de compléter la deuxième feuille de carton ou l’autre colonne et d’y placer des “problèmes” qu’ils ont eux-mêmes identifiés. Il faudra faire en sorte que les participants placent eux-mêmes les fiches sur la feuille de carton ou dans la colonne appropriée et les déplacent.

- Demander aux participants de travailler ensemble pour classer les problèmes ou questions qu’ils ont considérés comme étant communs et de déplacer les fiches pour refléter ce classement. Décider ensemble de centrer l’attention sur les trois ou quatre problèmes les plus importants.

- Demander aux participants d’identifier les fiches contenant les solutions possibles aux problèmes correspondants. Utiliser les fiches en blanc pour les problèmes ou solutions qui n’ont pas été prévus.

- Une fois que le groupe a achevé cette partie de l’exercice, lancer la discussion sur ce que l’on peut réellement espérer faire avec ou sans une assistance extérieure.

- Pour finir, demander aux participants de résumer les conclusions et discuter des

solutions auxquelles ils n’avaient pas pensé précédemment mais qui sont apparues pendant la discussion.



EXEMPLE:

Pourquoi les enfants abandonnent les études et raisons de la non-scolarisation

Problèmes	Solutions	Incidences pour les activités
Manque de latrines: il est difficile pour les filles qui approchent de l'âge de la puberté d'utiliser des latrines communes	Les parents construisent plus de latrines pour les filles. (Cela a été accepté et les parents sont convenus que cela pouvait être fait sans appui extérieur et au moyen de matériaux de construction locaux.)	Une aide alimentaire peut être utilisée pour faciliter la construction des latrines.
Mode de vie nomade Faible assiduité des garçons parce qu'ils deviennent de jeunes bergers nomades (les troupeaux et les garçons se trouvent surtout au Soudan et en Ouganda). Faible assiduité des filles car elles vivent loin de l'école et sont plus vulnérables pendant le trajet.	Construction de dortoirs pour les enfants qui vivent loin ou dont les parents sont nomades. (Les parents laisseront alors les enfants à l'école. Il y a déjà deux dortoirs à Turkana qui donnent de bons résultats.)	Une aide alimentaire peut être utilisée pour faciliter la construction des dortoirs.
Pénuries vivrières: les enfants doivent chercher les aliments et travailler à la maison.	On peut distribuer des rations aux ménages les plus vulnérables tout en les sensibilisant à l'importance de l'éducation.	Des programmes d'alimentation scolaire peuvent être organisés et étendus à un plus grand nombre de ménages vulnérables.
Une sécheresse prolongée ayant décimé les troupeaux, les parents n'ont pas les moyens d'envoyer leurs enfants à l'école: les filles sont gardées à la maison pour qu'elles y travaillent et qu'elles s'occupent des enfants tandis que leurs mères ramassent du bois de feu pour le vendre.	Il a été suggéré de fournir des services vétérinaires étant donné que les animaux sont morts du fait non seulement de la sécheresse mais aussi de maladies. Distribution de vivres aux ménages vulnérables.	Les ménages les plus vulnérables sont ceux dont les enfants ne fréquentent pas l'école. Le programme d'alimentation scolaire n'atteint pas ces enfants.
Les droits de scolarité ne peuvent pas être acquittés.	Enseigner aux parents l'importance de l'éducation.	Travailler avec les ONG associées pour trouver des solutions.

Dans cet exemple, l'outil *Problèmes et solutions* a été utilisé dans la région de Turkana, au Kenya. Les personnes qui ont participé à l'exercice étaient les membres de l'association locale de parents d'élèves.

Nom de l'outil

15. But du processus de prise de décisions

Description

Cet outil encourage les populations à participer aux processus de prise de décisions et les aide à mieux comprendre ceux-ci en utilisant des fiches pour décrire les principaux jalons: comment et quand les principales décisions sont prises et par qui.

Applications possibles

- ❑ Comprendre et garantir la représentation des populations marginalisées à la prise de décisions.
- ❑ Identifier les tensions et les possibilités de règlement.
- ❑ Concevoir les activités et le suivi et l'évaluation.
- ❑ Faire apparaître l'évolution des prises de décisions avec le temps (par exemple pour déterminer si les populations marginalisées sont peu à peu mieux représentées).

Ce qu'il faut

Plusieurs séries de fiches illustrant les personnes qui prennent les décisions, par exemple notables communautaires, comités communautaires, un homme et une femme (tous les deux locaux). Ces fiches doivent être préparées à l'avance, et il y aura lieu de réserver un certain nombre de fiches en blanc.



Plusieurs fiches en blanc de plus petites dimensions pour illustrer les principaux jalons ou éléments du processus de prise de décisions. Le nombre de fiches variera selon la situation locale et les processus décisionnels à analyser.

Si disponible, un tableau pour que les membres d'un groupe relativement nombreux puissent plus facilement participer à l'exercice. À défaut, celui-ci peut être fait par terre ou sur une grande table.

Mode d'emploi

- Présenter cet outil en indiquant comment les décisions sont prises au sein des ménages, comment certaines décisions sont semblables et d'autres diffèrent. Expliquer comment cet outil permettra de disséquer le processus de prise de décisions au sein de la communauté.

- Identifier les mesures ou événements qui ont exigé des décisions de la communauté et déterminer ce que celle-ci souhaiterait discuter.

- Dégager un accord sur les décisions qui ont été adoptées et dans quel ordre.

- Distribuer les petites fiches aux participants, individuellement ou en groupes, et leur demander d'y inscrire ou d'y dessiner ces "décisions".

➢ Placer les grandes fiches par terre et expliquer que chacune représente une personne ou un groupe qui exerce une influence sur la manière dont les décisions sont adoptées. L'exercice peut être simplifié en réduisant le nombre de décideurs.

➢ Demander aux participants si tous les décideurs ont été identifiés. Identifier ceux qui manquent au moyen des fiches supplémentaires.

➢ Demander aux participants de discuter des personnes qui ont adopté les décisions et de la manière dont elles l'ont fait.

➢ Identifier, le cas échéant, les autres personnes ayant exercé une influence sur le processus de prise de décisions mais n'ayant pas adopté les décisions elles-mêmes.

➢ Lancer une discussion à bâtons rompus sur le processus décisionnel en évoquant des questions clés comme les suivantes:

- A-t-il été mis en place un système de prise de décisions et qui y participe?
- Certains groupes en sont-ils régulièrement exclus?
- Qui a décidé ce qui allait être fait?
- Qui décide de la manière dont les comités sont formés et de leur composition?
- Qui a déterminé les personnes qui participeraient? Qui a décidé des ouvrages



qui seraient construits ou remis en état? Qui a décidé de la date de la distribution et de la nature des rations? Comment?

- Comment les conflits sont-ils réglés?
- Quels types de tensions ou de conflits existe-t-il et quel est le rôle joué par les femmes et les hommes dans leurs solutions?

➢ Lorsqu'un accord général a été dégagé, demander aux participants de placer les petites fiches de décisions à côté des grandes fiches correspondantes des décideurs. S'il n'y a pas d'accord général, prendre note des divergences de vues et poursuivre l'exercice.

➢ Si les gens ne sont pas satisfaits de leur rôle ou du rôle de leurs voisins dans le processus de prise de décisions, cela apparaîtra clairement. La discussion pourra alors porter sur les changements que la communauté souhaiterait apporter aux processus décisionnels. On pourra également discuter des différences entre hommes et femmes et des tensions qui seront apparues.

Nom de l'outil	16. Histoire incomplète
Description	Une *Histoire incomplète* relate, verbalement ou au moyen de dessins, une histoire dont il manque un élément. Il se peut qu'elle décrive le début et la fin d'une situation déterminée, par exemple des circonstances dans lesquelles des populations sont parvenues à un camp de réfugiés ou de personnes déplacées sans pouvoir nourrir leurs familles et qui sont ensuite réinstallées dans une région déterminée. Le milieu de l'histoire est délibérément passé sous silence. La fin décrit la situation une fois que le problème a été résolu. Dans cet exercice, les participants portent le milieu de l'histoire en déterminant eux-mêmes ce qui aurait pu se passer afin de parvenir à la situation décrite à la fin. Toutefois, l'élément manquant peut également se trouver au début ou à la fin de l'histoire, selon l'objet de l'exercice. Pour faire comprendre les causes des déplacements, l'on passerait le début sous silence, tandis que si la fin était tue, l'on pourrait étudier des solutions possibles. L'*Histoire incomplète* suppose que l'on dispose de certaines connaissances concernant les problèmes et les contraintes auxquels se heurte la communauté, et cet outil peut être



utilement relié au *Tableau chronologique* (Brochure 5).

Applications possibles

- ❑ Encourager une réflexion sur les possibilités de transformer une situation ainsi que sur les mesures devant éventuellement être adoptées pour que l'opération soit couronnée de succès (ainsi, cet outil peut être utilisé pour sélectionner les activités).
- ❑ Identifier les domaines de conflits potentiels pouvant exister dans la transition entre la situation actuelle et une situation améliorée.
- ❑ Chercher à résoudre d'emblée les problèmes environnementaux potentiels pouvant résulter d'une opération ou d'une activité.
- ❑ Sélectionner les activités.

Ce qu'il faut

Un tableau vivant et intéressant de la communauté, de l'organisation ou du ménage au moment considéré et de ce qu'il pourrait réellement réaliser. Il conviendra de mettre cette histoire à l'épreuve. (L' "histoire" pourra concerner un risque naturel pour l'agriculture ou une situation de conflit qui affecte la communauté. La période couverte par l'histoire peut englober plusieurs mois ou plusieurs années.) Elle pourra être présentée soit comme une narration, soit comme une série de représentations graphiques illustrant

seulement le début et la fin de l'histoire. Si l'on utilise des dessins, il faudra tout d'abord les préparer et les mettre à l'épreuve.

Mode d'emploi

- Présenter cet outil en demandant comment une histoire est racontée dans la communauté et comment ces histoires peuvent motiver et encourager. Qu'est-ce que les gens voient dans une histoire? Quel est le but de l'histoire?

- Présenter l'*Histoire incomplète* qui a été préparée (au moyen de dessins ou en la relatant verbalement).

- Demander aux participants de discuter de la partie manquante de l'histoire en indiquant les mesures qui pourraient être adoptées pour parvenir à la fin décrite. Les participants pourront également discuter de l'issue de l'histoire en évoquant les obstacles pouvant entraver sa réalisation. Les participants pourront par exemple parler du rôle des différentes institutions et des mesures qui devraient à leur avis être adoptées pour parvenir aux résultats donnés. Quels sont les obstacles ou difficultés qu'ils prévoient et quelles sont les ressources qui seraient nécessaires?

- Si l'on utilise des dessins, on peut en faire pour la partie manquante et l'histoire peut être relatée par terre ou sur une grande table où tous peuvent voir les dessins.



- Le même exercice d'*Histoire incomplète* peut être fait avec des hommes, avec des femmes et/ou avec des enfants, et comparer ensuite les résultats.

- Terminer en soulignant que les participants ont créé un “milieu” intéressant et utile pour cette histoire. Le “milieu” pourra aider à identifier les activités les mieux appropriées.

Nom de l'outil | **17. Images de la vulnérabilité**

Description

Cet outil est une forme visuelle de classement de l'aisance et permet de décrire les éléments de richesse et de pauvreté dans la communauté et aide à identifier les ménages vulnérables.

Applications possibles

- ❑ Identifier, comprendre et cibler les ménages qui sont les plus vulnérables.
- ❑ Suivre l'évolution de la vulnérabilité.

Ce qu'il faut

Une série de fiches préparées:

- Trois comportant des étiquettes ou des symboles (riche, moyen et pauvre).
- Quatre des dessins (un homme, une femme, un couple et quelques enfants).
- Au moins 15 fiches où seront dessinés différents d'avoirs, selon le contexte local (par exemple mobilier, matériaux de construction, charrettes, potagers, poulets, chèvres, niveau d'instruction, travail, arbres, arbres fruitiers, récoltes, légumes, radio, bicyclettes, maïs, argent).
- Quelques fiches en blanc.



Mode d'emploi

- Présenter l'outil en insistant sur l'importance qu'il y a à identifier les ménages vulnérables dans une communauté.
- Placer les trois fiches étiquetées (riche, moyen et pauvre) par terre ou sur la table, côte à côte, en les discutant une à une. Placer ensuite par terre les 15 fiches dessinées, sans ordre préétabli, en veillant à ce que tous les participants puissent les voir.
- Encourager les participants à discuter et à classer les fiches en classant les avoirs que peuvent posséder les gens "riches", "moyens" ou "pauvres" au-dessous de la fiche appropriée.
- Demander aux participants d'utiliser les fiches en blanc soit pour dessiner un avoir qui ne figure pas déjà sur une fiche ou pour indiquer les qualités ou caractéristiques associées aux trois niveaux d'aisance (par exemple impuissance, sens de la propriété, bonheur).
- Une fois que les fiches ont été rangées dans les catégories "riches", "moyens" et "pauvres", demander aux participants de sélectionner les trois avoirs les plus représentatifs pour chaque niveau d'aisance.

- Encourager les participants à discuter et à analyser les résultats et les consigner séparément. Cela peut être facilité en portant des numéros sur les 15 fiches.

- L’exercice peut être arrêté à ce stade ou être poursuivi avec les fiches représentant les deux sexes.

- Disposer les quatre dessins représentant les ménages:

  - Dirigés par un homme seul
  - Dirigés par une femme seule
  - Comportant un couple (un homme et une femme)
  - Ayant un grand nombre d’enfants

- Disposer par terre les 15 fiches d’avoirs, sans ordre prédéterminé, et demander aux participants de les placer sous ces quatre dessins selon les types d’avoirs que les divers types de ménages ont à leur avis le plus de chances de posséder.

- Discuter des conclusions et demander aux participants de décrire un ménage “vulnérable” type dans la communauté.



Nom de l'outil

18. Matrice de classement et de notation

Description

Une *Matrice de classement et de notation* est un moyen de structurer les vues et les opinions des sources d'information de manière à pouvoir classer les qualités des individus et des groupes par ordre d'importance et discuter des raisons de ce classement.

Applications possibles

❑ Représenter visuellement l'importance relative que les membres de la communauté et des ménages attachent à différentes questions, tâches ou décisions.

❑ Évaluer les sources d'aliments et leur importance relative.

❑ Évaluer les raisons qui militent pour ou contre la sélection de différentes activités.

❑ Classer les degrés de vulnérabilité des ménages qui vivent dans l'insécurité alimentaire.

Ce qu'il faut

Selon le contexte, l'on peut:

- Utiliser des matériaux locaux comme cailloux ou haricots.
- Utiliser des feuilles de papier et des crayons.

Mode d'emploi

- Diviser les participants en groupes de quatre ou cinq personnes.

- Expliquer le thème de la discussion (par exemple les sources d'aliments).

- Demander aux participants d'identifier dans ce contexte les cinq ou six éléments les plus importants (par exemple, dans le cas des sources d'aliments, il pourra s'agir de viande, de légumes, de céréales, de produits laitiers ou de légumes).

- Les participants doivent alors identifier pour chaque produit jusqu'à dix caractéristiques, certaines bonnes et d'autres mauvaises. Dans le cas des sources d'aliments, par exemple, il pourra s'agir de commentaires tels que "bon goût", "n'exige pas beaucoup de bois de feu", "pousse même les mauvaises années", "se conserve bien" comme caractéristiques positives et "cher à l'achat" ou "a besoin de beaucoup d'eau" comme caractéristiques négatives.

- Transformer toutes les caractéristiques "négatives" en caractéristiques "positives" pour avoir une base de comparaison. Par exemple, l'on peut transformer "cher" en "bon marché". Parfois on peut transformer une caractéristique positive comme "pousse même les mauvaises années" en caractéristique négative "a besoin de beaucoup d'eau" pour le même produit même si ces caractéristiques sont opposées.



En pareil cas, il y aura lieu d'ignorer la caractéristique négative.

- Il y a lieu ensuite de tracer la matrice proprement dite, en indiquant les produits sur l'axe horizontal et les caractéristiques sur l'axe vertical.

- Distribuer à chaque participant un certain nombre de cailloux qui soit égal au nombre de cases de la matrice et demandez-leur d'utiliser leurs cailloux pour voter. Chaque participant descend le long de chaque colonne de la matrice en plaçant des cailloux dans chaque case. Plus la caractéristique d'un produit déterminé est marquée et plus elle recevra de votes. Les participants peuvent, si l'on utilise du papier, cocher chaque case avec un crayon.

- Après la discussion, les participants voudront peut-être modifier ensemble la répartition des voix. On peut aussi limiter, pour chaque personne, le nombre de choix ou de voix qui ne peuvent pas être modifiés par les autres participants.

- L'exercice donne de meilleurs résultats si chaque étape est expliquée et achevée avant le début de la suivante.

- En analysant les résultats, les participants peuvent déterminer quelles sont les activités qui ont les plus grandes chances de succès.

Exemple:

Matrice comparant les divers types de formations offertes dans les camps de réfugiés

	Couture	Tissage de tapis	Mécanique	Menuiserie	Kinési-thérapie	Dactylo-graphie	Fabrication de savon
Octroi d'un crédit	XXX	XX	XXXXX	XXX	XXX	XXXXX	XXX
Disponibilité de prêt bancaire	XXX	X	X	XX	X	X	XX
Compétences requises	XX	XXX	XXX	XXXX	XX	XX	X
Bénéfice escompté	X	X	XXX	XX	XX	XX	X
Contribution financière requise	XXX	XXXX	XX	XX	X	X	XXXX

Le nombre de "x" dans chaque case représente l'importance relative attachée à l'élément considéré. Cet exercice a montré clairement, par exemple, que le tissage de tapis exige une contribution financière significative.



Nom de l'outil	19. Saynète
Description	Une Saynète peut être soit une situation planifiée à l'avance qui est jouée en public, soit un problème que les participants essaient de résoudre en "faisant semblant" d'être quelqu'un d'autre. Les conclusions sont présentées de telle sorte qu'un large public les trouve intéressantes et faciles à comprendre.
Applications possibles	❑ Identifier et comprendre les tensions sous-jacentes. ❑ Créer une prise de conscience d'un problème. ❑ Encourager des idées nouvelles et transférer des connaissances. ❑ Analyser des situations délicates.
Ce qu'il faut	Des participants qui soient à l'aise pour jouer un rôle dans une *Saynète*.
Mode d'emploi	➢ Décider avec les participants du thème de la *Saynète*. Celui-ci, qui sedégagera éventuellement d'autres discussions pourrait être une question dont les participants sont convenus qu'elle doit être analysée de manière plus approfondie,

comme les rôles des hommes et des femmes ou l'impact potentiel d'activités sur l'environnement.

- Des saynètes peuvent être organisées de différentes façons et les divers rôles définis avec les participants, puis confiés à des volontaires. On peut également concevoir une saynète dans un but spécifique et préparer alors les rôles.

- Lors de la discussion qui fait suite à la *Saynète*, il y aura lieu de demander aux participants d'énumérer les principales questions évoquées.



EXEMPLE:

***Saynète* tendant à faire apparaître les conséquences que peut avoir le fait de ne pas identifier ou d'informer les principales parties prenantes**

Dans le cas d'une activité tendant à renforcer la gestion conjointe des forêts, le rôle de chaque partie prenante a été confié à chaque membre d'un groupe de 30 personnes en inscrivant les divers emplois sur des fiches et en demandant aux participants de choisir une fiche dans un panier. Certains de ces rôles étaient les suivants: membres des comités communautaires de développement, membres des associations féminines, bergers nomades utilisant les terres de pacage communales, membres des communautés voisines qui utilisaient les terres de pacage communes et tous ceux qui utilisaient la forêt, par exemple pour ramasser du bois de feu, des plantes médicinales ou des champignons.

Certaines des fiches se sont vu assigner arbitrairement un siège à ce qu'aurait été l'équipe de planification de la gestion conjointe de la forêt. Les participants étaient assis en cercle au centre de la pièce, assez loin les uns des autres pour que leurs propos ne puissent pas être entendus. Les participants ont commencé à planifier et, après un certain temps, ceux qui n'avaient pas été invités à faire partie de l'équipe ont organisé une manifestation spontanée à l'extérieur du cercle en demandant d'être tenus informés de ce qui était envisagé.

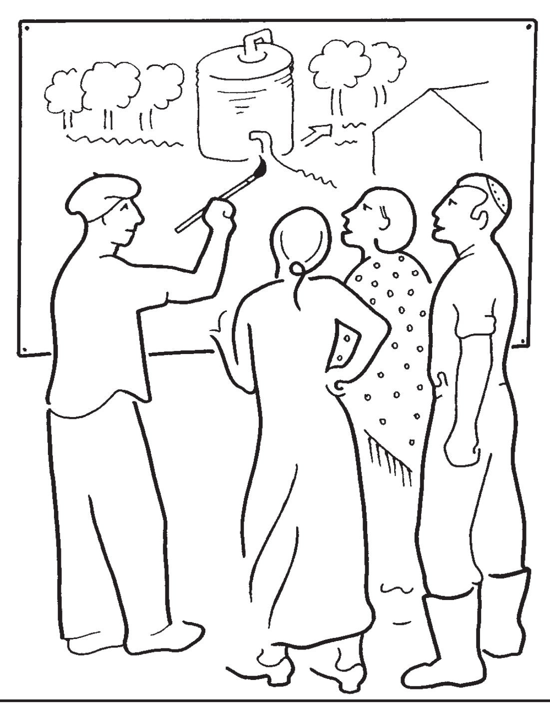
Les participants ont alors identifié aisément les enseignements que l'on pouvait tirer de cette *Saynète* pour une planification participative: il fallait **identifier** les principales parties prenantes, **inviter** les principales parties prenantes, **impliquer** celles qui étaient invitées et **informer** les parties prenantes qui n'avaient pas été invitées.

Nom de l'outil	20. Fresques et affiches

Description

Les *Fresques et affiches* ont pour but de concrétiser et d'exposer les problèmes de la communauté ou du groupe, les décisions et les plans de sorte qu'ils soient constamment visibles. Cet outil établit une connexion visuelle entre les problèmes identifiés, les décisions et les plans, d'une part, et la communauté ou le groupe, de l'autre.

Les *Fresques et affiches* sont conçues par la communauté, dessinées par un artiste local et situées là où les membres de la communauté peuvent aisément les voir.





Applications possibles

- ❑ Sélectionner des activités qui puissent être dirigées par la communauté. Lorsque des groupes dessinent des fresques et affiches, ils font une déclaration publique qui expose leurs décisions et leurs plans. En rendant leurs décisions et leurs plans clairement visibles pour tous, ils renforcent l'obligation redditionnelle et la confiance.

- ❑ Suivre et évaluer. Les fresques et affiches peuvent être une représentation des activités et ainsi décrire l'objectif à atteindre, ce qui est un moyen de mesurer les progrès accomplis.

- ❑ Créer une promesse visuelle pour la communauté (ce qui est extrêmement utile dans les régions où les niveaux d'instruction sont faibles).

- ❑ Sensibiliser la communauté à une question spécifique.

Ce qu'il faut

Un artiste local, de la peinture, des crayons ou de la craie, une affiche ou un mur. Les matériaux utilisés devront être très durables.

Mode d'emploi

➢ Premièrement, organiser une discussion collective du thème à illustrer, ce qui est indispensable si l'on veut pouvoir donner à l'artiste des instructions claires quant à la façon de représenter les idées de la communauté.

- Charger un ou plusieurs membres de la communauté de rassembler les informations et de confirmer la représentativité du thème choisi en interrogeant le reste de la communauté. On pourra établir un projet de dessin pour qu'il puisse être commenté.

- Ce groupe de la communauté choisit ensuite le contenu, la présentation et l'emplacement des fresques, spécialement si elles doivent être visibles pour le public.

- Trouver un artiste local qui comprenne le but de l'exercice et le processus dirigé par la communauté. L' œuvre de l'artiste sera à tout moment guidée et dirigée par le groupe de la communauté.

- Organiser une série de "sessions de peinture". La communauté ou le groupe tout entier pourra se trouver là et participer activement à l'opération et dire à l'artiste ce qu'il pense du dessin, mais les instructions concrètes devront être données par l'intermédiaire du groupe communautaire responsable.

- Encourager une discussion sur la fresque ou l'affiche et marquer l'achèvement par une inauguration officielle.



Nom de l'outil	21. Théâtre et marionnettes
Description	Dans le cas du *théâtre*, ce sont les membres de la communauté eux-mêmes qui sont metteurs en scène et acteurs. Cela est également le cas du *Théâtre de marionnettes*, celles-ci étant utilisées, plutôt que des acteurs, pour représenter les divers rôles. Comme outil de présentation, le *théâtre* ou le théâtre de marionnettes font habituellement suite à une étape précédente pendant laquelle un problème a été discuté et analysé.
Applications possibles	❑ Concrétiser les vues de la communauté locale et encourager une discussion à ce sujet. ❑ Raffermir la confiance et dégager un accord général concernant les décisions à prendre. ❑ Présenter à un public plus large les informations et/ou les vues de la communauté. ❑ Identifier les tensions, les situations délicates et/ou les relations entre hommes et femmes. ❑ Motiver et mobiliser la communauté autour d'activités dirigées par celle-ci.

Ce qu'il faut

Théâtre: un facilitateur, un groupe de membres de la communauté disposés à jouer un rôle, un script, des costumes.

Théâtre de marionnettes: des marionnettes et une scène (de préférence faite de matériaux locaux — des gourdes peuvent être utilisées pour la tête des marionnettes et la scène peut être fabriquée au moyen de morceaux de bois et de tissu inutilisés; autrement, on peut acheter les matériaux nécessaires.

Quelqu'un qui sache tirer les ficelles ou beaucoup d'entraînement!

Mode d'emploi

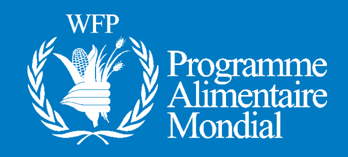
- Pour le *théâtre*, constituer un groupe de membres de la communauté qui soient disposés à jouer un rôle.
- Pour les *marionnettes*, constituer un groupe de personnes habiles de leurs mains, sachant parler et raconter une histoire, ce qui pourra exiger une certaine formation et des répétitions.
- Construire une histoire sera le résultat de l'analyse à présenter. On peut pour cela rédiger ensemble un dialogue ou incorporer des idées nouvelles à une narration existante. L'organisation communautaire et les acteurs doivent collaborer étroitement pour veiller à ce que les rôles représentés reflètent fidèlement les vues du groupe. Le



facilitateur devra être conscient de la nécessité d'exprimer aussi sur scène les vues marginales.

- L'histoire peut maintenant être montrée aux autres membres de la communauté, décideurs et/ou autres parties intéressées.

- Après chaque représentation, ou même pendant, encourager le public à commenter les solutions possibles et à exprimer leurs réactions et leurs vues.



DIVISION DES STRATÉGIES ET DES POLITIQUES

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

Via Cesare Giulio Viola, 68/70 – 00148 Rome (Italie)

Site web: http://www.wfp.org

Courriel: wfpinfo@wfp.org